Module 406

Gestion des Ressources Humaines

Fonctions pratiques de la GRH

1 - Etude et analyse des postes en entreprise
2 - La gestion prévisionnelle des emplois et compétences
3 - Le recrutement et la gestion du personnel
4 - La formation
5 - La rémunération
6 - L'évaluation du rendement du personnel
7 - La gestion des carrières

Bibliographie

Nadia Ghaddad et Sourour Aouadi (ISET Charguia)

ghnadia2002@yahoo.fr
sourour_isg@yahoo.fr

Contenu du guide :

- Introduction
- Matériel didactique
- Objectifs du cours
- Contenu du cours

- Mode d'encadrement
- Evaluation
- Démarche de travail proposée

Introduction :

Ce « Guide d'étude » a pour objectif de me préparer à suivre le module de gestion de ressources humaines. Il définit en quelque sorte un mode d'emploi, non seulement pour le matériel didactique du cours, mais aussi pour le cheminement que je dois adopter et les différentes exigences auxquelles je dois répondre.

Matériel didactique :

Le matériel obligatoire disponible sur la plateforme (et sur CD Rom) comprend :

- Ce guide d'étude.
- Le cours.
- Des activités (interactives) d'évaluation formative.
- Des activités d'évaluation continue (exercices, mini cas,...).
- Une situation intégrale (un cas de synthèse).

Objectifs du cours :

Au terme de ce module, je serai initié aux principaux concepts, aux méthodes et aux pratiques les plus courantes de la GRH.
Je serai en mesure de :

- Identifier les principales activités et de les prises de décision en matière de ressources humaines.
- Diagnostiquer et résoudre des problèmes simples de GRH.
- Identifier les informations nécessaires en vue de résoudre certains problèmes particuliers et les méthodes adéquates pour les recueillir.

Contenu du cours :

Le module de GRH s'organise en sept chapitres :

- Chapitre 1 : Etude et analyse des postes en entreprise.
- Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Chapitre 3 : Le recrutement et la sélection du personnel.
- Chapitre 4 : La formation.
- Chapitre 5 : La rémunération.
- Chapitre 6 : L'évaluation du rendement et la mesure des performances.
- Chapitre 7 : La gestion des carrières.

* Le premier chapitre me permettra de comprendre comment on peut organiser le travail en entreprise et allouer efficacement les ressources.
Il constitue, au fait, un chapitre fondamental pour bien comprendre les autres fonctions.

* Le second chapitre, est en fait une continuité du premier qui permet, non plus de raisonner en terme de postes mais plutôt d'effectif et de compétences nécessaires à l'activité de l'entreprise.

* Le troisième chapitre sera une occasion qui me permettra de comprendre la procédure du recrutement son importance pour l'entreprise et ce qu'elle nécessite comme moyen et outils.

* Le chapitre de la formation est réservé quant à lui à une sensibilisation à l'importance de la formation ; à ses principales méthodes et à la procédure de planification.

* Le cinquième chapitre est de occasion pour se familiariser au concept de la rémunération et à ses différentes formes.

* Le chapitre six me permettra de comprendre l'importance de l'évaluation des performances des employés, de connaître les différentes méthodes et leur impact sur les résultats.

* Le chapitre relatif à la gestion des carrières clôturera le module et me permettrai de connaître les différentes phases d'une carrière professionnelle et comment prendre des décisions dans ce domaine.

Mode d'encadrement :

Je suis tenu d'adopter un rythme d'apprentissage régulier dès le début du semestre. Je pourrai bénéficier d'une rétroaction du tuteur durant tout le cheminement. Je sais que la rétroaction fournie par le tuteur peut emprunter différentes voies (le forum et accessoirement l'email ou le contact direct lors des séances du regroupement présentiel).
Je sais qu'avant de poser une question au tuteur, je devrai consulter le forum et la rubrique FAQ (Frequently asked questions) car l'enseignant tuteur ne donnera pas suite à ma question si la réponse existe déjà sur le forum ou dans la rubrique FAQ.
Je sais aussi que toutes mes questions sont bonnes et méritent une réponse. Je n'hésiterai pas donc à demander des éclaircissements.

Evaluation :

Les activités d'évaluation formative ne sont pas notées. Les travaux que j'adresserai au tuteur ont pour but de l'informer sur le niveau réel que j'ai atteint, sur les difficultés d'apprentissage que je rencontre et l'éclaireront sur les moyens les plus efficaces pour m'aider à progresser dans l'apprentissage.
Les activités d'évaluation continue sont notées. Ce type d'évaluation me permettra d'éviter les aléas de l'examen semestriel et m'incitera à partager mes efforts sur tout le semestre, ce qui diminuera les risques d'échec et d'abandon à l'approche de l'examen.
Je sais que:
- Le tuteur, s'il le jugera nécessaire, pourra me poser des questions (lors des séances présentiel ou de chat) pour s'assurer que c'est bien moi qui ai effectué les travaux demandés.
- Je suis tenu de respecter les délais et de soigner le français et la présentation des travaux qui me sont demandés. Je formulerai des réponses courtes, claires et concises aux questions posées. Je sais que le tuteur se réserve le droit de refuser mon travail s'il lui parvient en retard ou de le retourner s'il le jugera irrecevable. Dans les deux cas, je serai pénalisé.

L'examen semestriel aura lieu en classe et portera sur tout le contenu du module. Il sera l'occasion pour moi de porter un jugement et de faire des recommandations sur un cas réel, en mobilisant ce que j'aurai appris. Le sujet de l'examen, la date et les conditions de déroulement sont les mêmes que celles de l'enseignement présentiel.

Démarche de travail proposée

Pour chaque chapitre, je travaillerai en plusieurs étapes :

1- J'imprimerai le contenu de la version PDF du chapitre (ce fichier contient toutes les ressources du chapitre). Je devrai, au préalable, me connecter à la plateforme pour télécharger le fichier PDF.

2- Je prendrai connaissance des objectifs du chapitre.

3- Je planifierai mes séances de travail.

4- Je ferai plusieurs lectures du contenu. Si je ne parviendrai pas à assimiler le contenu, je pourrai essayer la démarche suivante :

- Etape 1. Je commencerai par déterminer ce qui est raisonnablement possible d'apprendre dans la séance et de faire un survol (« Survey ») rapide de la matière à étudier (introductions, titres, sous-titres, etc.) afin d'y trouver les idées principales.
- Etape 2. Je formulerai des questions « Question » pour chaque titre ou section de cette matière afin d'en faciliter la compréhension.
- Etape 3.Pour chaque question formulée, je lirai (« Read ») le contenu en rapport avec elle (et seulement celui-là) en soulignant les passages et les éléments qui permettront de répondre à la question. Je me connecterai aussi à la plateforme pour écouter ce contenu.
  Si je ne comprendrai pas un point quelconque, je noterai mes questions sur une feuille pour les transmettre plus tard au tuteur.
- Etape 4. Je prendrai des notes (« Record ») à partir des éléments soulignés.
- Etape 5.Je réciterai (« Recite ») à haute voix, section par section, les notes que j'aurai prises.
- Etape 6. Avant de terminer la séance d'étude reviendrai à la première section étudiée et je réciterai ce que j'y aurai noté et appris. Je procéderai de la même façon pour chacune des sections étudiées (« Review »).

5- Je ferai les activités d'évaluation formative.

6- Je ferai les activités d'évaluation continue sur support papier. Je ne travaillerai pas directement sur PC pour pouvoir me concentrer.

7- Je saisirai mon travail sur Word. Par la même occasion, je saisirai les questions que j'aimerai poser au tuteur.

8- Je me connecterai à la plateforme pour:

- Voir si de nouveaux messages sont disponibles dans les forums ou dans la rubrique actualités.

- Ecouter le contenu du cours (des hauts parleurs et un moteur de synthèse vocal gratuit sur internet sont indispensables)

- Faire l'activité interactive. J'effectuerai ce test autant de fois que possible et je prendrai soin de lire le feed-back même quand je répondrai juste. Je sais que cette activité n'est pas contrôlée par le tuteur (je pourrai donc me tromper exprès juste pour lire le feed-back). Je sais aussi que l'activité interactive fonctionne hors connexion internet.

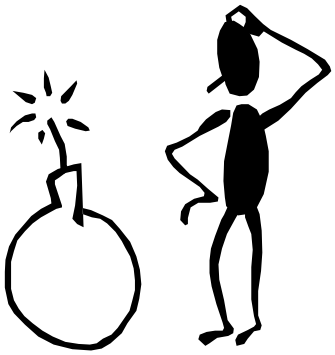
- Saisir mes réponses de l'activité d'évaluation continue sur le formulaire et envoyer le travail.

- Adresser mon travail (activité d'évaluation continue n°2) au tuteur par email.

9- Je me connecterai à la plateforme et à ma boîte de courrier électronique régulièrement pour lire les nouveaux messages (réponses du tuteur, nouveau messages sur le forum et dans la rubrique actualités, commentaires sur mes travaux,...).

Les fonctions pratiques de la Gestion des Ressources Humaines

Etude et Analyse des Postes en Entreprise



Objectifs du chapitre :

Après avoir lu ce chapitre, l' étudiant doit être capable de :

1. Définir le rôle de l' analyse de poste et son importance dans l' organisation du travail.
2. Se servir de la terminologie de l' analyse de postes.
3. Comprendre le lien qui existe entre l' analyse de poste et les autres activités de la GRH.
4. Décrire les principales méthodes utilisées pour recueillir l' information sur les postes.
5. Rédiger une description et un profil d' exigences de postes.
6. Proposer une restructuration d' un poste de travail

I - Introduction:

La conception moderne de l'analyse des emplois est née aux environs des années 1909 - 1910. Elle est reliée aux études de temps et de mouvements effectuées par F. W Taylor et développée dans son oeuvre principale « *Principes de la direction scientifique des entreprises ».*
Durant la première guerre mondiale, le terme de *Job Analysis* a été utilisé aux Etats Unis par la commission des services civils pour la classification du personnel gouvernemental. Peu de temps après, on se servait des analyses d'emploi pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurances.
Dans les années 1930, avec l'extension des conventions collectives, l'analyse des emplois connut une plus large diffusion. C'est durant la deuxième guerre mondiale que l'analyse des emplois fut popularisée.
Aujourd'hui , l'analyse des emplois est utilisée, *notamment, pour* actualiser la politique sociale des entreprises.
L'information statistique et comptable (c'est à dire les Bilans, les ratios, les tableaux de bord) n'étant plus suffisante, il faut donc vérifier périodiquement ce que l'on connaît des emplois et des hommes qui les occupent à travers des analyses d'emploi.
L'analyse de l'évolution des postes est, en outre, un moyen essentiel de clarifier les missions individuelles et collectives.
Faite régulièrement, elle permet de contrôler les charges du travail et leur évolution, de façon à pousser agir sur les qualifications de chaque travailleur.

II - Définition :

L'analyse des emplois se définit comme étant « un processus qui permet de constater, par l 'observation et par l'étude, et de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. C'est la description des tâches que contient le poste et des habilités, connaissances, capacités et responsabilités requises par le travailleur pour bien exécuter

III - Le vocabulaire de l'analyse des postes

1- Une activité: ou opération est une composante d'une tâche qui peut être observée mesurée. C'est en fait la plus petite unité de travail représentant un effort physique ou mental sans qu'il soit nécessaire de recourir à l'étude des temps et des mouvements.

Ouvrir une boîte, couper une pièce, évaluer un résultat ou prendre une décision sont des activités.
Ainsi la standardiste, lorsqu'elle répond à un appel, doit effectuer les activités ou opérations suivantes : appuyer sur un bouton du standard, indiquer à l'interlocuteur, identifier son service, écouter la demande, indiquer à l'interlocuteur qu'elle le met en contact avec la personne demandée, acheminer l'appel et mettre fin à la communication.

2- Une tâche: consiste en un groupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou mental et nécessaire pour atteindre un objectif

3- Un poste: C'est un regroupement de tâches ou de responsabilités qui requiert le service d'une même personne.
C'est une place dans un processus organisationnel, il participe à une ou plusieurs fonctions. Un poste de travail peut être défini par le croisement d'une position qui est à la fois géographique, hiérarchique et fonctionnelle. Un poste comporte un ensemble d'activités liées à des objectifs, il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires.
Un poste peut être également un système professionnel qui suppose deux sortes d'interactions :

- Initiation avec des. équipements, instrument du travail et procédure formelle.
- avec des hommes ; il s'agit notamment des collègues de même niveau, de niveau supérieur, de subordonnées et même de partenaires commerciaux. Donc, un poste peut être analysé comme une mission que son titulaire doit accomplir à l'intérieur de l'entreprise

4- Un emploi: C'est un groupe de postes dont les tâches et les responsabilités se ressemblent au point qu'une seule analyse de poste suffit.

5- Une profession: représente un groupe d'emploi comportant des tâches semblables ou apparentées qui exigent une qualification, des connaissances et des capacités semblables.

Donc une analyse de postes: « *c'est un processus qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail incombant au détenteur du poste. Le poste comprend des tâches, des activités des responsabilités et des devoirs. L'objectif du processus d'analyse consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les habilités, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins de l'organisation, son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres* ».

IV - Les Caractéristiques d'un poste :

On caractérise généralement un poste par la flexibilité[1] des activités professionnels en son sein. Ainsi, on peut parler d'élargissement de poste, de rotation de poste et d'enrichissement de poste.

A/ L'élargissement du poste :

C'est l'accroissement du nombre de tâches accomplies par un même employé. L'élargissement vise en général à rendre le travail plus varié et plus intéressant bien que cette approche ait souvent des points positifs, il arrive que les employés opposent une certaine résistance à ce changement Certains d'entre eux n'y voient qu'un moyen d'ajouter des tâches ennuyeuses et routinières et que le travail est déjà assommant. D'autres peuvent trouver que l'élargissement de poste va leur ôter l'avantage de faire un travail automatique. Si l'élargissement du poste exige plus d'attention et de concentration, certains employés pourront trouver cela intéressant et enrichissant.

B/ La Rotation de poste

La Rotation de poste consiste à déplacer un employé d'un poste à un autre pour leur donner l'occasion d'accomplir une plus grande variété de tâche et réduire l'ennui éprouvé par certains travailleurs.

La rotation vise à rendre les employés, également, polyvalents.

[1] *Support de cours de Mme Ben Ammar sélima*

C/ L'enrichissement de Poste

L'enrichissement de poste ajoute des tâches au travail des employés pour leur permettre d'assumer plus de responsabilité et de prendre davantage d'initiative en ce qui concerne la planification, l'organisation, la surveillance et l'évaluation de leur propre travail. L'enrichissement repose sur 4 concepts[2] :

- L'établissement de contact avec la clientèle
- Les Programmation par l'employé de son propre travail
- l'attribution d'un produit à l'employé
- La rétroaction directe fournie par la tâche elle-même ou la clientèle.

1er concept (le contact avec la clientèle) : une des idées la plus intéressante consiste à mettre les employés en contact avec les utilisateurs de leur poste, cela pourrait permettre de résoudre un certain nombre de problèmes.

2ème concept (la programmation de son propre travail) : Beaucoup d'employés sont tout à fait capables de programmer leur propre travail. Certains managers peuvent même laisser leurs employés, la liberté de déterminer leur propre horaire et le rythme de travail (tout dépend de la culture d' entreprise et du style de direction).

3ème concept : (L'attribution d'un produit): permettre aux employés de fabriquer complètement un produit pour accomplir le sentiment de fierté et de réalisation de soi.

4ème concept : (La Rétroaction directe): La méthode d'enrichissement des postes accorde une place importante à la rétroaction que reçoivent directement les employés à travers la manière dont ils accomplissent leur tâche. Une technique courante consiste à laisser les intéressés vérifier eux même leur propre travail de sorte qu'il puisse repérer leurs erreurs avant que les autres ne s'en aperçoivent.

V - Objectifs d'analyse des postes :

Généralement, on étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :

[2] support de cours de Mme Ben Ammar sélima

1. créer un nouveau poste

2. vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige(ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.

3. classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire.

4. réorganisation des postes par une amélioration (élargissement + enrichissement) une simplification, redéfinissions de tâche en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise

5. comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : On essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

VI - Les méthodes d'analyse de poste :

On essaye généralement de comprendre le fonctionnement d'un poste par une description directe des objectifs et des activités qui le composent. Analyser un poste nécessite un effort de précision et d'objectivité, il faut savoir en outre, éviter d'éveiller la méfiance de titulaire du poste. Un titulaire se demande toujours pourquoi, on fait l'analyse de son travail : il imagine toujours le pire.

Les méthodes d'analyses de poste sont nombreuses, les entreprises utilisent, pour cela les techniques suivantes :
- Le questionnaire (ouvert ou fermé) : On interroge la personne avec un guide d'entretien
- Le journal de bord : On propose à la personne de faire un inventaire par écrit de ses activités
- L'entrevue : On organise des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste. Ces derniers s'échangeront les idées et on pourra par la suite recueillir un certain nombre d'informations.
- L'observation : on regarde faire un titulaire pour déceler les tâtonnements d'apprentissage et les erreurs fréquentes. Ainsi que les principales difficultés du travail.

On essaye d'observer des titulaires expérimentés en essayant de ne pas les perturber.
L'observation continue est trop visible, encombrante et pourrait être source de biais. Il pourrait être

plus intéressant d'effectuer une observation par sondage c'est à dire l'on passe à des fréquences irrégulières en décalant les périodes d'un jour à l'autre.
A chaque passage, on enregistre les comportements perçus. Ainsi au bout d'un certains nombres de passages, on pourra reconstituer l'image du poste .

- L'essai personnel : on se substitue au tenant de poste, de telle manière que l'on vive directement, une sorte d'apprentissage en situation sur le tas.

Remarques :

1- On peut enfin enregistrer les informations d'un ancien titulaire de poste quelqu'un qui vient d'être promu et qui n'a pas les préoccupations et les inquiétudes des titulaires actuels du poste.

2- Quand on étudie un poste organisationnel, il est essentiel de chercher à comprendre les tâches effectuées et non à évaluer les personnes qui occupent les postes.

L'analyse du poste nous pousse à respecter un certain nombre de normes qui sont notamment :

- La plus grande objectivité possible
- L'empathie : c'est à l'effort fournie pour se mettre à la place psychologique de celui qui occupe les postes
- La précision : c'est à dire une certaine exhaustivité et un respect des marges du manœuvre…

VII- Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste

L'établissement d'une fiche de poste doit permettre de répondre en gros aux questions suivantes

- Ce que fait l'employé ? ou « le QUOI ? »
- Comment il le fait ? ou « le COMMENT ? »
- Pourquoi il le fait ? Ou « le POURQUOI ? »
- Ce qu'implique le travail de ce poste ? ou« les IMPLICATIONS »2

En outre ; La description doit faire apparaître l'ensemble des éléments qui permettront :

1. de situer le poste dans l'organigramme.

2. d'apprécier l'importance des tâches sur l'entreprise fonction qu'il recouvre.
3. de définir le degré d'autonomie et d'initiative de son titulaire.
4. de déterminer le niveau de connaissance et d'expérience requise.
5. d'évaluer le poste par rapport aux autres postes.

Les éléments concernant les réponses à certaines questions

- Quel est le contenu du poste à créer ou à pouvoir (à remplir) ?
- Quelles sont les exigences d'un poste ?
- Quel devrait être le profil du candidat sur le plan : formation, l'expérience, le caractère

Les méthodes de collecte d'informations doivent me permettre d'établir la fiche de poste conformément à la manière suivante :

(La fiche de poste suivante a été simplifiée pour des raisons pédagogiques.)

Nom de l' organisme

Date de l' analyse : .. / .. /..

I / Intitulé du Poste : ……

Nom du Supérieur Hiérarchique :……..

Nom de l' Analyste :……

II/ Liaisons Hiérarchiques et fonctionnelles :

- dépend de :…….
- a sous ses ordres :…….
- est en relation avec :…….

III/ Description sommaire du Poste :

……..

……..

IV / Description détaillée du Poste :

…….

……

……

…….

……

……

V/ Profil et exigences nécessaires pour occuper

Exigences académiques :

Exigences intellectuelles :

Exigences professionnelles :

Exigences Physiques :

Etc.

Commentaires du contenu de la fiche de poste:

Il est important de spécifier les détails qui concernent à la conception d'une fiche de poste car une mise en forme efficace permet une lecture facile et une compréhension rapide.

La fiche professionnelle peut en outre mentionner le numéro de l'employé, l'endroit où s'exerce l'emploi et la personne ou le service qui rédigeait le document.

- La description générale de l'emploi est un résumé dans lequel se trouvent les principales tâches de l'emploi. C'est une vue d'ensemble rapide et sommaire que l'on utilise généralement en vue de recruter les candidats nouveaux.

- La description détaillée quant à elle doit inclure les tâches principales secondaires (par ordre d'importance) et même les tâches occasionnelles.

Pour chacune de ces tâches là, on doit retrouver ce qui doit être fait (la tâche elle-même), la méthode effectuée pour réaliser cette tâche et l'utilité du travail effectué.

La Rédaction de la description

Certaines règles doivent être suivies concernant la rédaction de la description d'un poste de travail. Il s'agit notamment des règles suivantes :

- Commencer par un verbe actif chaque phrase doit commencer par un verbe actif et présent à la troisième personne du singulier décrivant l'action exécutée par le travailleur.
- Utiliser des termes précis (éviter l'usage des verbe tels que faire et gérer).
- Mettre en relief les liens qui rattachent les tâches les unes aux autres et non pas se contenter de les décrire séparément.
- Tenir compte de l'ordre dans lequel doit être énumérée la succession des tâches. apprécier chacune des tâches aux points de vue qualitatif et quantitatif en attribuant par exemple à chaque tâche le pourcentage de temps nécessaire à son exécution.
- Une fois rédigée, la description des emplois sera soumise au supérieur hiérarchique pour approbation.

Il est souhaitable que le détenteur de l'emploi puisse également prendre connaissance, ce

qui facilitera l'obtention de son acceptation et de sa participation lors de l'exécution du travail d'analyse.

- Profil et les exigences de poste : c'est la dernière étape de l'analyse de l'emploi, elle répond en général à la question : Qu'implique le travail ?, la spécification d'un poste renseigne sur les aptitudes, les connaissances la formation et les qualités nécessaires à l'exécution du travail.

Pour cela chaque tâche doit être examinée avec soin par l'analyste, afin de faire ressortir les exigences spécifiques de l'emploi.
Les exigences spécifiques peuvent être de plusieurs types et peuvent concerner :

- L'instruction
- La formation académique
- Les exigences
- L'expérience, l'entraînement et les connaissances professionnelles
- Les responsabilités
- Les conditions du travail et les risques professionnels.

VII - La révision de la description et de la spécification des emplois :

Après un laps de temps, plus ou moins long, il est nécessaire de procéder à une vérification des analyses existantes même si les détenteurs des postes ou leurs supérieurs immédiats n'ont pas réclamé le changement dans le contenu des tâches et activités ou dans les qualifications requises.
C'est une nécessité plus évidente encore que l'on révise l'analyse lors de la création d'emplois nouveaux ou de l'apparition de modifications durables dans les emplois existants.
Exemple: Lors de l'apparition d'un système informatisé dans une banque, les tâches de la caissière et ses habilités connaissent des modifications à enregistrer dans les analyses.
Plus la mise à jour des descriptions et des spécifications des emplois se fera promptement, plus diversifiées seront les finalités pour lesquelles le service du personnel

de l'organisation pourra exploiter cette information et moins de risques seront encourus qu'il y ait des répercussions malheureuses sur les autres activités de l'organisation.

Conclusion :

L' étude et analyse de poste permet, ainsi de comprendre de quoi est constituée l' entreprise en terme de postes, d' attribuer les tâches équitablement entre les différents membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l' organisation.

Questions :

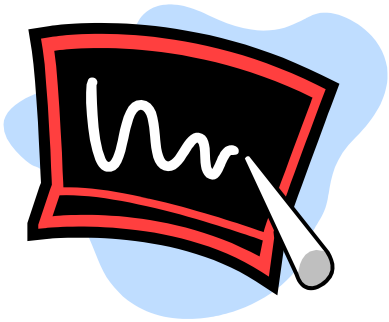
1/ A quoi sert d' effectuer une étude de poste ?

2/ définissez : L' activité, le poste et la profession.

4/ Quelles sont les rubriques les plus importantes dans une fiche de poste ?

3/ Question de réflexion : Quels est le lien entre l' étude et analyse de postes et les autres fonctions de la GRH ?

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (La GPEC)



Objectifs du Chapitre :

A L'issu de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :

1. Définir la GPEC
2. Saisir l'importance et la raison d'être de la GPEC.
3. Distinguer entre gestion prévisionnelle des effectifs et GPEC.
4. Entamer une démarche de planification.
5. Réussir le pilotage des effectifs et des compétences.

I / Introduction :

La gestion prévisionnelle comme telle n'est pas récente. Ses premiers développements datent des années 60.
A cette époque, les directions de personnel des grandes entreprises s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissances des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérive des volumes d'emploi et de déséquilibres budgétaires.
Limitée à certaines considérations « arithmétiques », la gestion prévisionnelle du personnel était purement quantitative et bien souvent théorique.
A cette gestion prévisionnelle s'est substituée progressivement la gestion des emplois et des compétences qui constitue une innovation majeure de la GRH des années 80 et qui était due essentiellement à l'ouverture des frontières et à la mondialisation.

En outre, lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines d'une organisation, la première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont elle peut disposer. Le problème très pratique du dénombrement des effectifs apparaît à priori mineur et banal ; il ne l'est pas dans de nombreuses entreprises, dans la mesure où les réponses qui y sont apportées reposent sur des arbitrages souvent délicats qui concernent la définition des effectifs à retenir et des types de mesure à pratiquer.
Le thème de la maîtrise des compétences et évidemment vital pour la mise en œuvre des hommes au service des productions et des performances.
La seconde question souvent posée et celle de la GPEC : dans quelles structures ? avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons - nous travailler demain ?
Les réponses apportées sont celles du développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
La GPEC hésite alors entre une gestion structurée qui fige le choix dans l'avenir et le maintien d'une large flexibilité de l'organisation des effectifs et des compétences qui permet de répondre à des situations où l'évolution de l'environnement est imprévisible.

Ces situations peuvent être notamment les suivantes :

- La réduction de certaines activités (tourisme, agro- alimentaire, textil …)
- L'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux savoir faire
- Les compétences dont les entreprises auront besoin demain.
- Les fonctions primordiales de formation et de promotion.
- L'accroissement de la concurrence.
- Etc.

II / Définition :

La GPEC c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences, *en fonction de son plan stratégique* (ou au moins d'objectifs bien identifiés à terme).
La GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC englobe ainsi la gestion de quatre aspects :

* la gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.

* la gestion prévisionnelle des compétences correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle s'occupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise.

* la gestion prévisionnelle des emplois correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou le changement dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

* la gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

III / L'intérêt de la démarche prospective :

La GPEC s'inscrit dans une prise en compte de la GRH dans la durée : il s'agit d'une véritable « prospective des métiers et des qualifications » qui peut être faite sur trois échéances différentes le court terme (de 0 à 2 ans), le moyen (de 2 à 5ans) et le long terme (au delà des 5ans).
Cette prospective est un regard sur l'avenir destiné à éclairer les actions présentes et les conséquences des stratégies d'actions envisageables.
Il est à signaler que, face à l'incertitude du futur, les entreprises peuvent avoir trois attitudes différentes :

- Une attitude passive, celle de l'autruche qui subit le changement ;
- Une attitude réactive, celle d'attendre le changement pour agir ;
- Une attitude prospective, consistant à se préparer à un changement anticipé en agissant pour provoquer un changement souhaitable.

« La gestion prospective permet donc de se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir et se construire un plan stratégique rationnel ».

IV / Les objectifs de la GPEC :

- La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :
- Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est à dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
- Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local.
- Elles peuvent, également, désirer développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement).
- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.
- Elles peuvent, enfin, vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction de investissements projetés.

V / Les Facteurs qui influencent la planification :

Les principaux facteurs qui influencent la planification sont à tour de rôle des facteurs internes tels que :
- la nature de l'employé : ses caractéristiques physiques, caractérielles et professionnelles.
- la nature du poste : il faudra dans ce cas se fier aux résultats obtenus lors de l'analyse des tâches du poste en question pour voir quelles sont les tâches exécutées actuellement et celles susceptibles de l'être à terme.

- le style de leadership : il jouera sur la motivation et le rendement des employés. L'adoption d'un style plutôt qu'un autre et fonction des situations et de personnalités. Le style idéal pourrait correspondre à celui qui amènera un niveau adéquat de rendement, tout en maintenant une bonne motivation chez les employés.

- les expériences de l'organisation : à un certain moment du cycle de vie (et plus précisément la maturité) certaines entreprises n'ont presque plus besoin de démarche prospective poussée à cause de l'effet d'expérience.

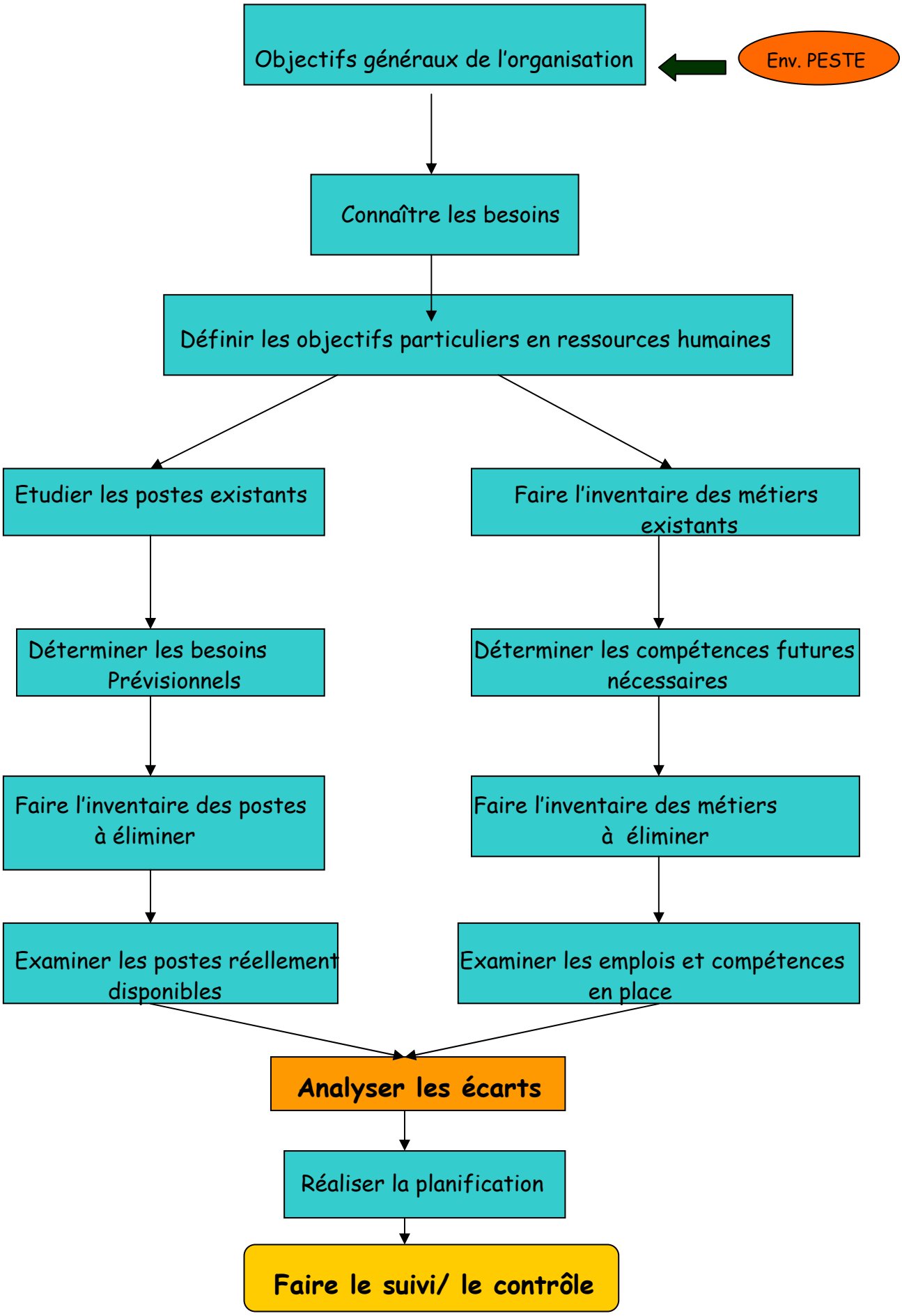
- Et des facteurs externes à l'entreprise à savoir les environnements « P.E.S.T.E » : la politique du pays , les conditions économiques, le contexte socioculturel, la démographie, la technologie, la nature saisonnière du produit,

VI / La GPEC : Méthodologie :

La méthodologie GPEC se base essentiellement sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés, à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. Cette analyse est généralement effectuée par un groupe de 6 à 8 personnes qui peuvent être :

- Des titulaires du métier ayant occupé plusieurs postes de manière à pouvoir prendre du recul par rapport à leur situation individuelle.
- Un ou deux responsables hiérarchiques pour leur connaissance directe de la réalité du contenu du métier.
- Un responsable de la fonction personnel chargé d'alimenter l'état de lieux chiffré et destiné à devenir le pilote de la nouvelle approche de la gestion de l'emploi.
- Un responsable formation pour son expertise en matière de besoins en formation, mais aussi pour l'associer à une démarche dont il sera un des principaux destinataires.
- La ou les personnes détenant des informations sur les changements à venir dans l'entreprise.

L'entreprise entame donc la démarche conformément au processus suivant :


Objectifs généraux de l'organisation
Env. PESTE
Connaître les besoins
Définir les objectifs particuliers en ressources humaines
Etudier les postes existants
Faire l'inventaire des métiers existants
Déterminer les besoins Prévisionnels
Déterminer les compétences futures nécessaires
Faire l'inventaire des postes à éliminer
Faire l'inventaire des métiers à éliminer
Examiner les postes réellement disponibles
Examiner les emplois et compétences en place
Analyser les écarts
Réaliser la planification
Faire le suivi/ le contrôle

VII / La Mise en place d'action :

Une fois les écarts et besoins identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'action relatif au délai qui lui est alloué. Ces dernières peuvent être collectives ou au contraire individuelles.
Nous partirons des actions collectives pour aboutir aux actions individuelles menées avec les salariés.

1. Mobilité interne : si les écarts constatés portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité professionnelle, catégorielle ou d'environnement.

Le terme de mobilité est un terme ambigu et comportant plusieurs sens. Il est un terme assez péjoratif pour les collaborateurs, car évoquant souvent pour eux le licenciement ou la précarité.
Les formes de mobilité les plus fréquemment utilisés sont :

- La mobilité professionnelle ou horizontale : elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n 'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.
- La mobilité d'environnement ou géographique : elle correspond à ce qui et le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, et exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.
- La mobilité catégorielle ou verticale : il s 'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilité ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de clarification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

2. Plan de formation : une fois les effectifs correspondent aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations.
De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation dans divers domaines.
Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier.
Ainsi la mobilité fait partie, avec la formation, des action pouvant être mise en place en réponse aux décalage détectés entre emplois actuels et emplois futurs.
Quand la formation agit qualitativement sur les compétences des collaborateurs, la mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine, selon la stratégie de l'entreprise et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

3. Recrutement : si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, elle doit procéder à une définition du poste, voire à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent.

4. Restructuration : si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de possibilités de reclassement des personnes concernées (Out placement, Essaimage,…), l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

VIII / Conclusion :

La GPEC se révèle donc une vision globale et prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.
Elle est, en outre, un mode de gestion participatif qui permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant non seulement de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi à construire des projets à terme, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail.
La GPEC est, enfin, un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
La réussite de la démarche repose sur :

- un engagement précis et une idée clairement affichée de la direction de l'entreprise concernant la variable emploi - ressources humaines.
- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC.
- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière parce qu'ils sont au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés.

La GPEC constitue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

Questions :

1/ Définissez la GPEC.

2/ Pourquoi les entreprises accordent – elles de plus en plus d' importances à la GPEC ?

3/ Pensez – vous que la GPEC soit aléatoire et donc inutile ?

4/ Comment peut – on réussir à combler un déficit à moyen terme de personnel ?

5/ Comment peut – on surmonter un problème de surplus en personnel à court terme ?

6/ La GPEC : « une démarche prospective et stratégique…. »

Le Recrutement et la Sélection du Personnel

Objectifs du chapitre :

A l' issu de ce chapitre l' étudiant doit être capable de :

1. Définir le rôle et l' importance du recrutement et de la sélection des ressources humaines.
2. Clarifier le partage des tâches entre le superviseur et le service des ressources humaines dans le recrutement et la sélection.
3. Connaître les contraintes reliées au processus de recrutement et de sélection.
4. Définir le profil d' exigences d' un poste de travail.
5. Identifier et décrire les sources internes et externes utilisées pour recruter des candidats.
6. Décrire le processus de sélection du personnel qualifié et compétent.

Section 1- Définition et Objectifs

Le recrutement c' est l' ensemble des activités de recherche de main d' œuvre « *qui consiste à informer les candidats potentiels, à l' interne ou à l' externe, qu' un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature* ».

Le recrutement est, également, l' ensemble des opérations qui précèdent et préparent l' embauche. C' est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d' un poste de travail qu' on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer.

Lorsque le superviseur constate qu' un poste doit être comblé dans son service à la suite d' une réorganisation, d' une démission, d' une promotion ou encore de la création d' un nouveau poste, il remplit une réquisition de personnel qu' il fait parvenir au service des ressources humaines afin d' obtenir de son supérieur immédiat l' autorisation d' entreprendre les démarches visant à trouver un candidat qualifié et compétent.

Le recrutement doit aussi offrir une réponse aux besoins individuels et professionnels car non seulement l' entreprise désire maintenir les meilleurs candidats, mais elle souhaite les maintenir le plus longtemps possible.. En d' autres termes, il ne suffit pas de pouvoir recruter les candidats, encore faut-il qu' ils restent dans l' entreprise (au risque de déstabiliser cette dernière).

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l' entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l' analyse de besoins.
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts.
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous- qualifiés ou sur qualifiés.

- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l' organisation.

Le processus du recrutement nécessite en lui même des étapes indispensables à sa réussite à savoir :

♦ La détermination des besoins de main d' œuvre ;
♦♦ Le choix des sources et des techniques de recrutement ;
♦♦♦L' évaluation de l' efficacité de la source de recrutement.

Ces trois parties seront développées à travers les sections suivantes du cours.

Section 2 – L'analyse du besoin du poste :

La notion de recrutement est toujours secondaire à l' idée qu' il manque des disponibilités de temps ou de compétences pour accomplir un travail jugé nécessaire dans l' organisation. De ce besoin, on déduit quelque peu vite qu' il faut embaucher de nouveaux gens, c' est à dire compléter les effectifs par des recrutements externes or il faudrait tout d' abord réaffecter certains emplois par des mouvements internes de personnel, envisager des solutions temporaires, puis penser au recrutement.

La planification des ressources humaines exige la connaissance des exigences reliées aux postes. Si l' entreprise n' a aucun programme élaboré de planification des ressources humaines elle doit procéder en premier lieu à l' étude du besoin et à son analyse.

Les besoins en ressources humaines peuvent être perçus sur une triple volet :
♣ ils peuvent être stratégiques, c' est à dire correspondre à des créations de tâches nouvelles, à des aménagements organisationnels ou à des transformations technologiques.
♣ ils peuvent répondre à des urgences temporaires ou à des ajustements tactiques (en cas d' augmentation de la demande ou autre).
♣ils peuvent être liés aux mouvements de personnel eux – mêmes (en cas de mutation, de promotion ou de tout autre modification).

En admettant, maintenant que la besoin soit justifié, il faut mesurer pour combien de temps. Dans une optique de moyen et long terme, on proposera une embauche et un contrat de durée indéterminée, après une période d' essai ou de stage préalable et on choisira soit le recours au travail intérimaire, soit à des contrats de durée déterminée, soit des options de temps partiel ou d' embauche à caractère saisonnier pour les besoins de court terme.

Tout recrutement suppose la préparation d' un contrat de travail, incluant des clauses diverses et des protections réciproques.

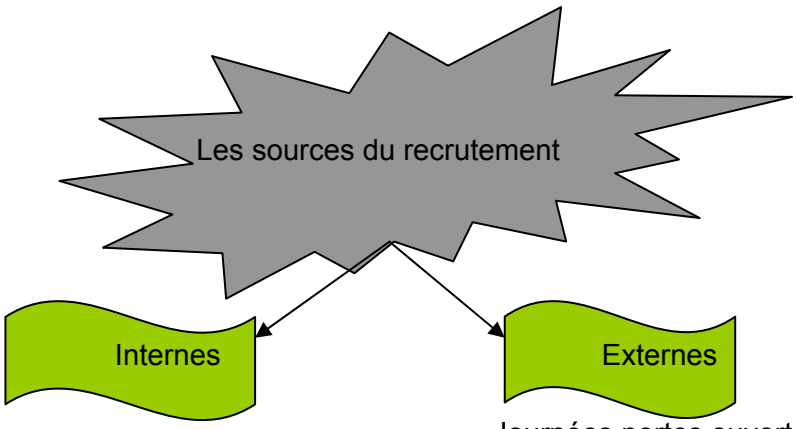
Section 3 – Les choix préalables au recrutement :

A – Les acteurs et outils de sélection :

Les personnes chargées du recrutement peuvent être des responsables au sein même de l' entreprise ou un cabinet externe à celle-ci. En tout état de cause, avant de recruter, il est important de faire le bon choix du candidat car il est indéniable que cette opération coûte cher à l' entreprise et qu' il faut éviter de faire toute erreur.
Les responsables du recrutement ont, pour ce faire, diverses méthodes de tri des candidats et c' est à eux de choisir celle qui va le mieux avec la situation de l' organisation et ses besoins.

B – Les sources du recrutement :

Il existe des sources de recrutement internes et externes illustrées comme suit :



- Mutations
- Promotions
- Rotation des postes
- Rappel des employés mis à pied

- Journées portes ouvertes
- Salons
- Associations professionnelles
- Etablissements d' enseignements
- Stages
- Syndicats
- Les candidatures spontannées
- Les bureaux de placement publics
- Les chasseurs de têtes

B – 1 : Les sources internes du recrutement :

Elles comprennent les employés actuels, les anciens employés et les anciens candidats. Les promotions, les rétrogradations et les mutations constituent également des sources appréciables de candidatures à l' intérieur de l' entreprise.

La promotion : plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne. En premier lieu les employés de l' entreprise sont souvent mieux préparés à occuper certains postes que des employés provenant de l' extérieur. En effet, ils ont déjà une certaine connaissance des procédures, de la politique générale et des principales caractéristiques de l' organisation.

En second lieu, ils se sentiront davantage rassurés quant à leur avenir et associeront plus volontiers leurs intérêts à long terme à ceux de l' entreprise si celle-ci leur accorde plus d' intérêt.

Les perspectives de promotion ont aussi pour effet d' inciter les employés à fournir un meilleur rendement.

Cependant le principal inconvénient de la politique interne réside dans la possibilité que le candidat idéal ne se trouve pas parmi les employés actuels.

La mutation : un autre moyen de faire du recrutement interne consiste à muter certains employés sans leur accorder de promotion. La mutation permet aux employés d' acquérir une vision d' ensemble de l' organisation et l' expérience nécessaire pour une éventuelle promotion.

La rotation des postes : alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. Elle permet de sensibiliser les gestionnaires débutants aux différents aspects de la vie organisationnelle.

Le rappel d' un employé mis à pied (ou même licencié) : cette méthode représente une source de recrutement à la frontière entre les sources internes et externes. La personne rappelée pour combler un poste n' appartient plus à l' organisation, mais elle possède toutes les caractéristiques de candidatures internes. En effet, elle connaît très bien l' organisation, cette dernière sait quel rendement le candidat peut fournir et le coût du recrutement est minime en comparaison de celui qu' occasionne un candidat n' ayant jamais été au service de l' entreprise.

B – 2 Les techniques du recrutement interne :

L' organigramme prévisionnel et les dossiers des employés sont des sources de recrutement auxquels l' entreprise peut faire appel si elle désire entrer en contact elle même avec un candidat intéressant. Par contre, lorsqu' elle souhaite que l' employé fasse les premiers pas, l' affichage des postes et la recommandation par les employés (la cooptation directe) sont les techniques les plus utilisées.

L' affichage de postes consiste à afficher sur un tableau de l' entreprise l' offre d' emploi, laquelle consiste en une description complète de l' emploi et de ses exigences. Cette technique crée un climat de franchise au sein de l' organisation car elle témoigne de la transparence de la part de la direction et fournit aux employés intéressés l' occasion de développer leurs compétences dans d' autres fonctions.

La cooptation directe peut reposer, quant à elle, sur le bouche à oreille, mais dans certains cas elle peut s' inscrire dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Avec cette technique, même si les candidat proviennent de l' extérieur, la source est à l' intérieur de l' entreprise. Cette technique évite à l' entreprise de dépenser de l' argent et des ressources pour trouver des candidats. L' employé effectue lui même la démarche de prospection ; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil

correspondant à celui du poste offert et surtout, il se charge de convaincre le candidat des avantages de se joindre à l' organisation. De cette manière, un travail d' appariement est déjà accompli.

B – 3 : Les sources externes du recrutement : le recrutement interne n' apporte pas toujours le nombre de candidats souhaités surtout si l' entreprise a un besoin urgent de combler les postes vacants.

En d' autres termes, les entreprises font du recrutement externe lorsqu' elles ne trouvent pas parmi leurs employés le candidat désiré pour combler un poste. Le recrutement externe consiste à rechercher de candidats à l' extérieur de l' organisation, à les encourager à déposer leur candidature et à accepter les emplois offerts.

Le recrutement externe comporte, donc, plusieurs avantages. Il permet de s' adjoindre des employés ayant des idées neuves (du « *sang neuf* ») et d' embaucher des professionnels déjà formés, surtout s' ils possèdent des qualifications que l' on retrouve rarement sur le marché de l' emploi.

Par contre, étant donné qu' il est plus difficile de collecter des renseignements fiables et précis sur les candidatures issues de l' extérieur, la marge d' erreur dans la sélection est plus grande. Il ne faut pas négliger non plus la frustration que peuvent ressentir les employés lorsqu' ils voient une personne de l' extérieur de l' entreprise obtenir un poste convoité. En outre, la période d' intégration d' un candidat de l' extérieur dans un poste donné est plus longue que celle d' un candidat de l' intérieur.

Enfin, le coût du recrutement est évidemment plus élevé lorsque l' entreprise recherche des candidats sur le marché du travail plutôt que dans ses rangs.

Les sources externes sont nombreuses :

On peut parler de ***candidatures spontanées*** (ou non sollicitées): les candidats se présentent eux-mêmes au bureau des ressources humaines de l' organisation pour laquelle ils souhaitent travailler. C' est donc une source informelle et peu coûteuse qui se révèle efficace.

Les bureaux de placement publics : (exemple le BNEC) Ils constituent une véritable « banque des emplois » qui met en relation des demandeurs d' emploi et des pourvoyeurs. Lorsqu' un employeur a un poste disponible, le service des ressources humaines achemine immédiatement vers le centre d' emploi les données relatives à ce poste. Les personnes intéressées rencontrent un conseiller de ce centre qui détermine à la suite d' entrevues quel candidat possède les qualifications requises pour occuper le poste.

Les agences privées de placement : elles offrent des services de recherche de cadres et la pré sélection s' effectue parfois parmi des personnes qui occupent déjà des emplois, c' est pour cette raison que l' on appelle ces agences « *des chasseurs de têtes* ».

Les agences de placement temporaire : alors que les agences privées de placement recrutent des candidats intéressés à occuper des postes à temps plein, les agences de placement temporaire recrutent plutôt une clientèle à la recherche de postes temporaires ou à temps partiel.

B – 4: Les techniques du recrutement externe :

Les médias comme la radio, la télévision, ou toute autre forme d' affichage sont des techniques de recrutement souvent utilisées pour combler des besoins urgents de l' entreprise, mais ils sont généralement coûteux. Les autres médias, tels les quotidiens et les magazines spécialisés, ont l' avantage d' attirer l' attention de nombreux candidats à un coût raisonnable. C' est d' ailleurs une technique traditionnelle de recrutement. Les magazines spécialisés s' adressent à un groupe plus restreint de candidats potentiels, mais les lecteurs correspondent mieux à la cible visée si le choix du magazine est pertinent.

De nos jours les entreprises découvrent les avantages d' utiliser le réseau Internet pour se faire connaître ou vendre leurs produits ou services. Plusieurs ont compris qu' elles peuvent aussi afficher 24 heures par jour, sans limites géographiques les emplois qu' elles désirent combler.

D' autres part plusieurs chercheurs d' emploi diffusent également depuis longtemps leurs CV dans leur propre page Web.

C – En fin de compte que faut – il choisir ?

Tout dépend des préférences de l' organisation :

- Une politique d' intégration forte favorise les recrutements internes ; son but est de construire de points de vue et des valeurs homogènes, pour obtenir le consensus à partir d' un sentiment d' appartenance élevé.
- Une politique d' accomodation réciproque entre les environnements interne et externe préfère un recrutement plus large à de fins de souplesse et d' ouverture, on accepte une certaine hétérogénéité.

On peut aussi jouer sur des choix mixtes ou complexe ; par exemple, certaines organisations associent un recrutement externe à une formation interne de soutien et d' éveil ; d' autres font de la promotion interne, mais y mêlent des contraintes de mutation géographique avec des transferts d' un établissement à l' autre.

Section 4 : La sélection des Candidats

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l' on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Il ne s' agit nullement de rechercher le candidat exceptionnel, mais plutôt de trouver le candidat qui convient à l' emploi offert. Par conséquent, il faut absolument que les critères de sélection utilisés soient reliés directement au profil des exigences du poste qui a été établi au moment de l' analyse de tâches.

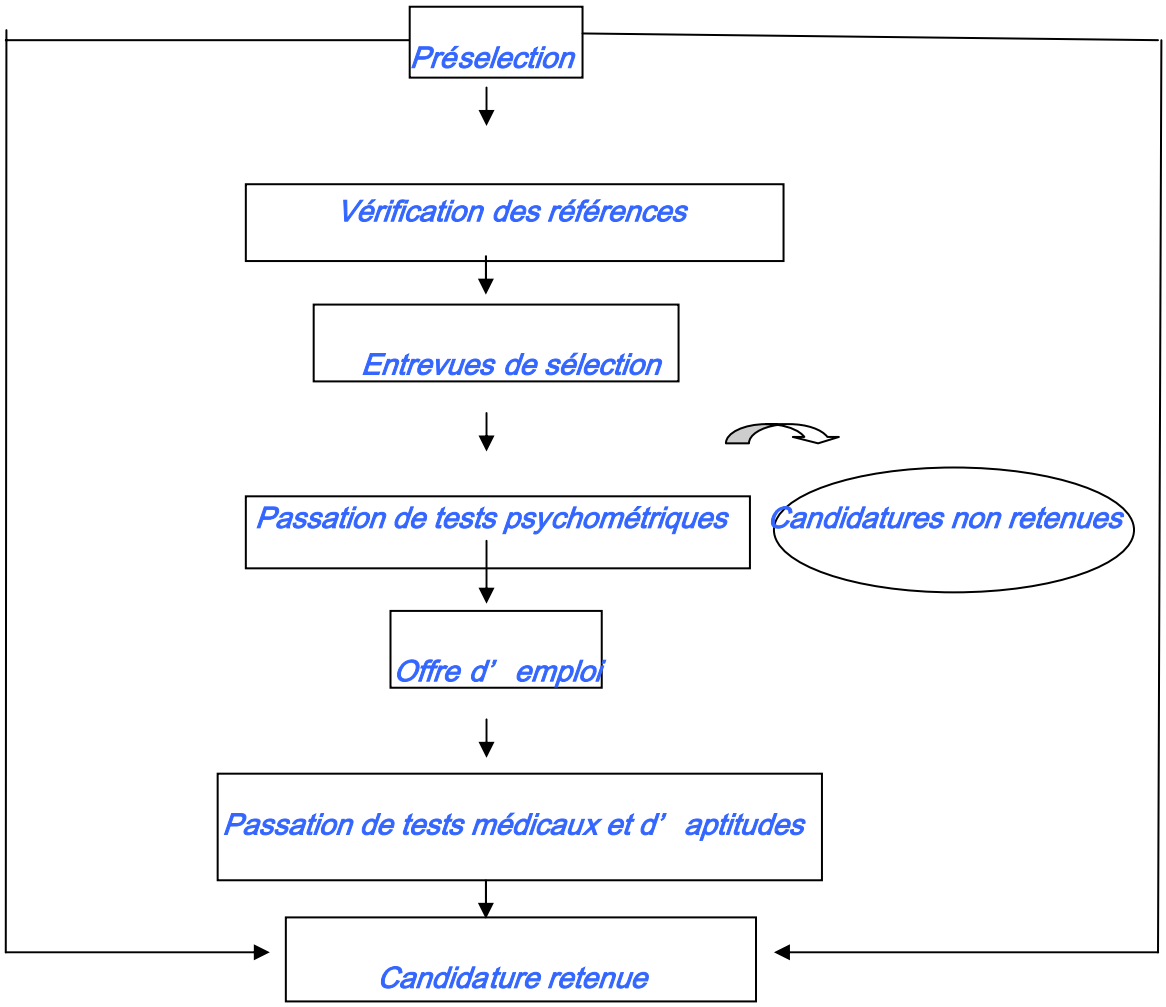
Ces critères, qui sont prédicteurs, décrivent des comportements observables et mesurables, qui permettent de prévoir le rendement futur du candidat. Le nombre de prédicteurs retenus par l' entreprise pour sélectionner un candidat varie selon le poste, le délai pour combler ce poste, la qualité de descriptions des postes…

L' ensemble de ces prédicteurs permet de porter un jugement sur la qualité du candidat ; il faut donc les mesurer tous avant de prendre un décision finale. Par contre, certains prédicteurs sont déterminants, on doit alors les mesurer dès le début du processus de sélection afin d' éviter une dépense inutile d' énergie.

L' ordre des étapes de la sélection varie selon les postes à combler, et trop souvent, malheureusement, selon de critères pratiques. Les test psychométriques représentant un coût élevé, ils seront présentés seulement aux candidats qui ont franchi l' étape de l' entrevue . Mais il aurait été fort utile à l' interviewer d' avoir en sa possession les résultats des test s pour préparer son entrevue.

A – Les étapes du processus de sélection :

La première étape du processus de sélection est la présélection, qui consiste à analyser les formulaires de demande d' emploi et les curriculum vitae. Cette étape et suivie de la vérification des références fournies par les candidats ou jointes aux formulaire. Ensuite, il y a l' entrevue de sélection, qui est réalisée par les responsables du service des ressources humaines et les superviseurs. Suit, la passation des tests psychométriques, qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats. Puis, on offre l' emploi au candidat choisi. L' étape finale consiste à faire passer à ce dernier des tests médicaux et d' aptitudes physiques.



- Les étapes du processus de sélection -

a – La présélection :

Le formulaire de demande d' emploi et de curriculum vitae représentent la source première de collecte des renseignements sur le candidat. Ces renseignements concernent la situation actuelle du candidat de même que les principaux évènements qui témoignent de son évolution.

Dans ces documents, on trouve la formation du candidat et ses expériences, autant passées que présentes, qui font la preuve de sa compétence à remplir le poste. Notons que le CV permet au candidat de se mettre en valeur ; il contient ce qu' il veut que l' entreprise sache.

Quant au formulaire de demande d' emploi, il contient ce que l' entreprise veut savoir. Il n' y a pas lieu de remplacer un document par l' autre, puisque chacun a son utilité propre.

Les renseignements concernant le passé constituent en fait des prédicteurs. Ce sont des comportements observables et mesurables, qui permettent de prévoir le rendement futur du candidat. La somme des renseignements obtenue à l' aide de ces documents exige un traitement prudent afin d' éviter la surévaluation ou la sous- évaluation du candidat.

Lorsque le gestionnaire utilise ces renseignements comme prédicteurs, il doit accorder à chacun d' eux un poids selon sa pertinence en tant que valeur prédictive.

b- La vérification des références :

Bien que le contenu des CV soit généralement conforme à la vérité, il ne faut pas oublier que certains candidats donnent une orientation favorable à leurs expériences passées en exagérant, par exemple, les responsabilité qu' ils détenaient dans le postes occupés. D' autres éludent une période de leur vie professionnelle comportant trop d' éléments négatifs. Enfin, certain falsifient carrément leur CV.

La vérification de références ainsi que des lettres de recommandation peut se faire avant ou après l' entrevue. Les renseignements à vérifier en priorité sont les données objectives telles que les dates, les diplômes ou les responsabilités décrites dans le formulaire. Mais il est aussi intéressant d' obtenir des commentaires relativement aux attitudes et aux comportements manifestés dans les emplois précédents. L' étendue des vérifications est fonction du poste offert et de son niveau hiérarchique.

Il est important, également, de vérifier la scolarité des candidats.

Quant aux lettres de recommandation, elles sont toujours positive ; s' il y avait des lettres négatives elles ne seraient évidemment pas jointes au CV. Par contre, les ex-employeurs sont une source de premier ordre pour l' obtention de données significatives.

c- L' entrevue de sélection :

L' entrevue de sélection est une rencontre structurée entre le candidat et un interviewer dans le but d' échanger des informations, d' établir si les caractéristiques et les compétences du candidat sont conformes aux exigences du poste offert et de vérifier si ce poste offert et de vérifier si ce poste convient aux aspirations du candidat.

L' entrevue constitue aussi une étape de l' évaluation. En effet, au cours de cette étape l' analyste cherche à évaluer le candidat et à prédire son rendement et son comportement dans le poste offert. Il profite donc de cette occasion pour ce faire une impression générale du candidat.

Il doit aussi décrire le poste, ses exigences et les difficultés et les différents objectifs de l' organisation le plus objectivement possible afin de permettre au candidat de se faire une juste idée de l' emploi offert.

De son côté, le candidat doit essayer d' obtenir les renseignements dont il a besoin sur le poste offert par l' entreprise.
Les entrevues peuvent être de deux types : des entrevues structurées et des entrevues non structurée.

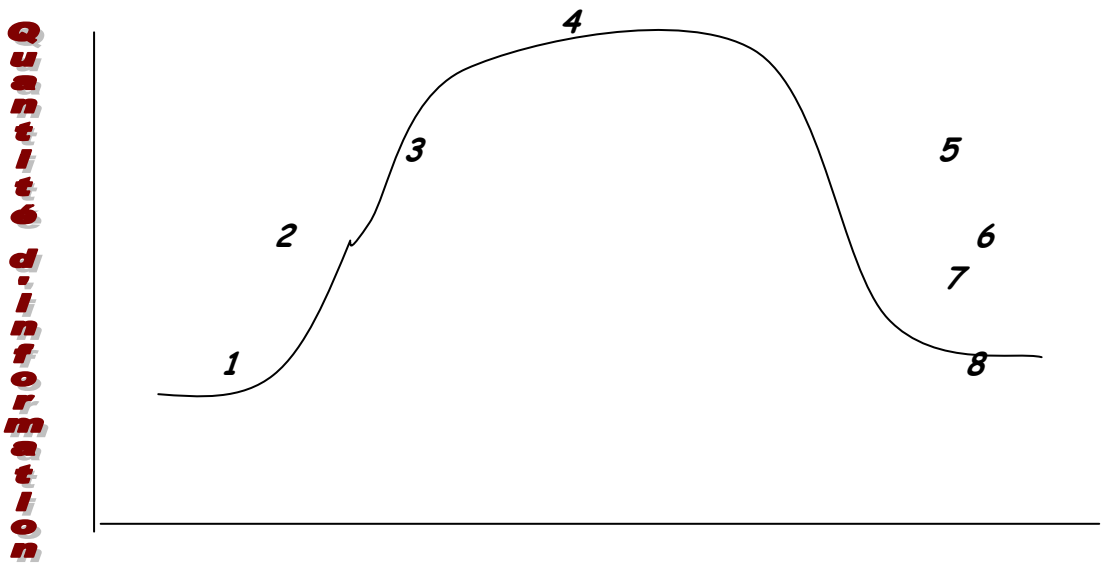
- *L' entrevue structurée* est une entrevue pendant laquelle l' interviewer utilise une série de questions bien précises préparées à l' avance et posées à tous les candidats.

- *L' entrevue non structurée* est une entrevue pendant laquelle l' interviewer lance l' entrevue à l' aide de quelques questions préparées et laisse les réponses et les commentaires du candidat orienter les autres questions.

L' entrevue de sélection vise principalement quatre objectifs, qui ne seront pas nécessairement atteints dans une seule séance. D' abord, au cours de l' entrevue, l' employeur cherche à obtenir des renseignements relatifs au candidat.
Ensuite l' entrevue offre l' occasion de répondre à toutes les interrogations du candidat. Puis le superviseur tente d' évaluer le candidat en fonction du poste offert.

Enfin, le superviseur essaie de convaincre le candidat d' accepter le poste, si sa candidature est retenue.

Les étapes de l' entrevue de sélection peuvent être schématisées comme suit :



- Les étapes de l' entrevue de sélection -

Légendes :

1 : Préparation de l' entrevue

2 : Accueil du candidat

3 : Questions fermées et réponses brèves

4 : Questions ouvertes à développement

5 : Questions de vérification

6 : Questions du candidat

7 : Conclusion de l' entrevue

8 : Evaluation du candidat

1- La préparation de l ' entrevue :

Elle consiste à prendre connaissance de la description du poste et de ses exigences. On doit aussi prendre connaissance du CV du candidat et noter les points sur lesquels il désire obtenir des éclaircissements. L' interviewer doit également préparer et aménager une salle de rencontre. Il ne doit y avoir aucun document non pertinent sur le bureau, l' éclairage doit être normal, les fauteuils doivent être confortables et surtout l' intimité garantie.

2- L' accueil du candidat :

Le superviseur accueille le candidat et créé un climat de confiance. Les premières questions sont neutres et il est facile d' y répondre. Il s' agit d' établir une communication avec le candidat cherchant à susciter une atmosphère de relaxation. Il y a lieu, à cette étape, d' expliquer au candidat le déroulement de l' entrevue, les buts recherchés et la place qu' occupe cette entrevue dans le processus d' embauche.

3- Questions fermées et brèves :

L' interviewer utilise au cours de cette étape des questions fermées de manière à rassurer le candidat et à lui permettre de répondre rapidement pour le mettre à l' aise.

4- Question ouvertes à développement :

L' interviewer pose des questions ouvertes qui appelent de réponses plus détaillées telles que : « *Décrivez moi*… » ou « *Pourquoi avez-vous*… » ou « *Parlez moi de* …. ».

Ce type de questions donne la chance au candidat d' expliquer son point de vue, d' apporter des précisions sur sa formation, ses expériences, ses réalisations et ses objectifs.

Durant cette phase, l' interviewer doit introduire les questions suivantes :

- « *Que recherchez- vous dans notre entreprise ? »*
- *« Que pouvez – vous apporter à notre entreprise ? »*
- *« Comment vous définiriez – vous ? »*
- *« Qu"exigez – vous pour vous joindre à notre entreprise* ? »

Etc.

5- Questions de vérification :

L' interviewer pose des questions de vérification, soit des questions courtes et directes dont le but est de vérifier les renseignements contenus dans le formulaire de demande

d' emploi et ceux obtenus au moment de la vérification des références et de l' entrevue même.

6- Questions du candidat :

On autorise lors de cette phase le candidat à poser des questions diverses notamment relatives à l' entreprise et le milieu du travail où il serait appelé à évoluer.

7- Conclusion de l' entrevue :

Pour clore l' entrevue, il suffit d' informer le candidat, dans la mesure du possible, sur la date à laquelle il recevra une réponse.

8- Evaluation du candidat :

Cette étape est très exigeante, car elle nécessite de la part de l' interviewer une bonne dose d' objectivité. Il doit en effet compiler les fiches d' évaluation des entrevue, formulaires analyser les résultats et déterminer le candidat apte à occuper le poste.

Remarque : Les fiches d' évaluation et les dossiers des différentes candidatures doivent être conservées à des fins ultérieures.

Les erreurs à éviter au moment de l' entrevue de sélection :

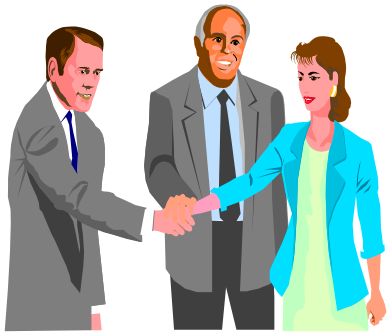
- ne pas choisir un candidat sur qualifié pour un poste sans possibilités de promotion à court terme.
- l' apparence des personnes peut être un atout important, mais pas toujours !
- il se produit souvent un effet de Halo lorsque l' interviewer se laisse subjuguer par une qualité remarquable d' un candidat.
- Le syndrome de l' alma mater (université ou l' on a étudié) amène l' interviewer à valoriser les candidats qui possèdent le même bagages universitaire, qui ont les mêmes origines ethniques ou qui viennent de la même région que lui.

d- Les tests psychométriques :

Pour combler un poste stratégique, certaines entreprises utilisent des tests psychométriques visant à mesurer des aspects du candidat comme ses intérêts, ses aspirations, ses habilités ou ses connaissances.
Certains postes amèneront l' entreprise à mesurer directement le rendement du candidat dans des tâches reliées au poste ; il s' agit de centres d' évaluation.
Les centres d' évaluation consistent à réunir les candidats pour un poste donné et à les soumettre à des tests d' exécution, des exercices de courrier, des discussion de groupe, de simulation de gestion et de jeux d' entreprise. Le tout est fait sous observation.

Les test psychométriques auxquels on recourt généralement sont les tests d' aptitude (ou d' intelligence), **les tests psychomoteurs** (pour mesurer la dextérité ou les habilités à manipuler certains équipements), **les tests de compétence personnel** (quand il s' agit de prendre des décisions), **les tests de performance**, **les tests de reconnaissance**(quand on exige la présentation des dernières réalisations du candidat) et **les tests de personnalité**.

Section 5 : L'offre d'emploi



Le candidat est choisi. Il s' agit maintenant de lui présenter l' offre d' emploi de façon formelle, par écrit si la situation n' est pas urgente. L' offre doit comprendre le titre de l' emploi, le salaire et les autres formes de rémunération, les conditions de travail et de délai accordé pour la réponse. Il faut s' assurer que le candidat comprend exactement la proposition afin d' éviter toute ambiguïté à l' avenir.
Le candidat choisi sera par la suite invité à passer des tests médicaux.

Une fois embauché, le superviseur doit remercier les autres candidats de l' intérêt qu' ils ont manifesté pour l' entreprise et ajoutant que leur dossiers sont conservés dans une banque de candidature pour une certaine période.

La qualité de l'accueil est importante, car elle facilite les premiers contacts et permet l'intégration culturelle dans l'organisation; elle doit répondre aux problèmes quotidiens du démarrage, tout en informant sur les pratiques générales et autres règles de fonctionnement; elle doit permettre d'adapter peu à peu les rôles attendus de la part du recruté, en ajustant ses performances et en l'aidant à développer son potentiel.

Pour ce faire, les moyens sont nombreux:

- accueil par le responsable, visite guidée de l'entreprise et des divers départements;
- parrainage et cheminement dans les différents services à l'occasion de réunions, de formation ou de missions ponctuelles;
- entretiens réguliers et suivi.

Remarque :

Tout recrutement interne doit être accompagné au même titre qu'une embauche externe. Il faut vérifier l'adaptation au nouveau contexte de travail, ainsi que la mise en oeuvre des compétences requises par le poste.

Questions :

1/ Quels sont les objectifs du recrutement ?

2/ Quelles sont les contraintes liées au recrutement des candidats ?

3/ Comment peut – on tracer un profil type ?

4/ Quelles sont les étapes du processus de sélection des candidats ?

5/ Pourquoi préfère – t – on souvent de recruter que de former un personnel ?

6/ Définissez : Cooptation directe, candidature spontannée, entrevue de sélection, prédicteurs de sélection.

7/ Question de réflexion : Peut –on considérer la recrutement comme « une greffe d'organes » ?

La Formation

Objectifs du chapitre :

Après avoir lu ce chapitre l' étudiant doit être capable de :

1. Définir la formation et son importance pour l' organisation et l' employé.
2. Situer la formation et ses relations avec les autres activités de la GRH.
3. Définir le rôle du superviseur et des autres acteurs de la formation.
4. Saisir les différentes étapes de la planification du processus de formation.
5. Connaître les différentes méthodes de formation et leur champ d' application.
6. Evaluer l' efficacité d' un programme de formation.

I - Introduction :

Occuper un poste de travail dan une organisation implique que l' employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l' employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d' un employé et son rendement au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l' employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités : être capable de faire le travail ; et adopter le attitudes requises : vouloir faire le travail.

Ces capacités se traduisent dans des comportements qui rendent l' employé apte à bien travailler et lui permettent d' obtenir les résultats planifiés et tangible pour lesquels il a été embauché. Toutes les activités de formation réfèrent aux programmes mis en œuvre pour améliorer le rendement actuel et futur des employés. Or il est rare que la formation initiale d' une personne la prépare directement à exercer toutes les responsabilités de son poste, et qu' elle possède effectivement toutes les caractéristiques nécessaires pour fournir le niveau de rendement attendu. L' amélioration de la productivité des employés, appuyée par une approche de gestion faisant appel à la participation et à la formation, constitue d' ailleurs le secret des organisations performantes d' aujourd' hui.

Une enquête réalisée récemment montrait que la quasi totalité des responsables de RH considéraient que la formation allait devenir la priorité de la GRH des entreprises à travers cette nouvelle décennie.

La réalité économique et sociale d' aujourd' hui ne semble guère démentir cette appréciation.

La formation est devenue l' une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c' est sans doutes parce qu' on a découvert qu' elle était un extraordinaire levier du développement de l' entreprise et de compétences de tout salarié.

Les différentes évolutions des environnements créent sans cesse des nouvelles exigences et doivent stimuler l' enrichissement des connaissances et des savoir-faire.

Facteur d' ajustement et d' adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l' une de clés de la réconciliation entre le social et l' économique.

II – Définition :

Plus value pour l' entreprise et les hommes, la formation peut être définie comme : « l' ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin e leur permettre de

s' adapter aux changements structurels et aux modifications de l' organisation du travail impliqués par le évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle. »

III – Les objectifs de la Formation :

Les objectifs visés par la formation dans les organisations sont essentiellement l' amélioration du rendement et l' amélioration du développement des employés et de l' organisation.
Ce faisant, l' employé sera plus apte à aider son superviseur à atteindre les objectifs de l' organisation, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière. De plus, l' employé pourra combler ses besoins de croissance personnelle au travail et il éprouvera un sentiment d' appartenance de plus en plus fort envers l' organisation qui investit dans ses capacités.

Nous pouvons résumer les objectifs de la formation autour de trois grands volets :

1. Pour l' employé, les activités de formation visent à l' intégrer à l' organisation en lui permettant de maintenir ou d' améliorer son rendement au travail pour éventuellement accéder à de fonctions exigeant plus de responsabilités.
   La formation permet, en outre, aux travailleurs victimes de licenciements de se reconvertir, à ceux que menacent les évolutions techniques d' en prévenir les conséquences et aux jeunes dépourvus de préparation de recevoir un apprentissage.

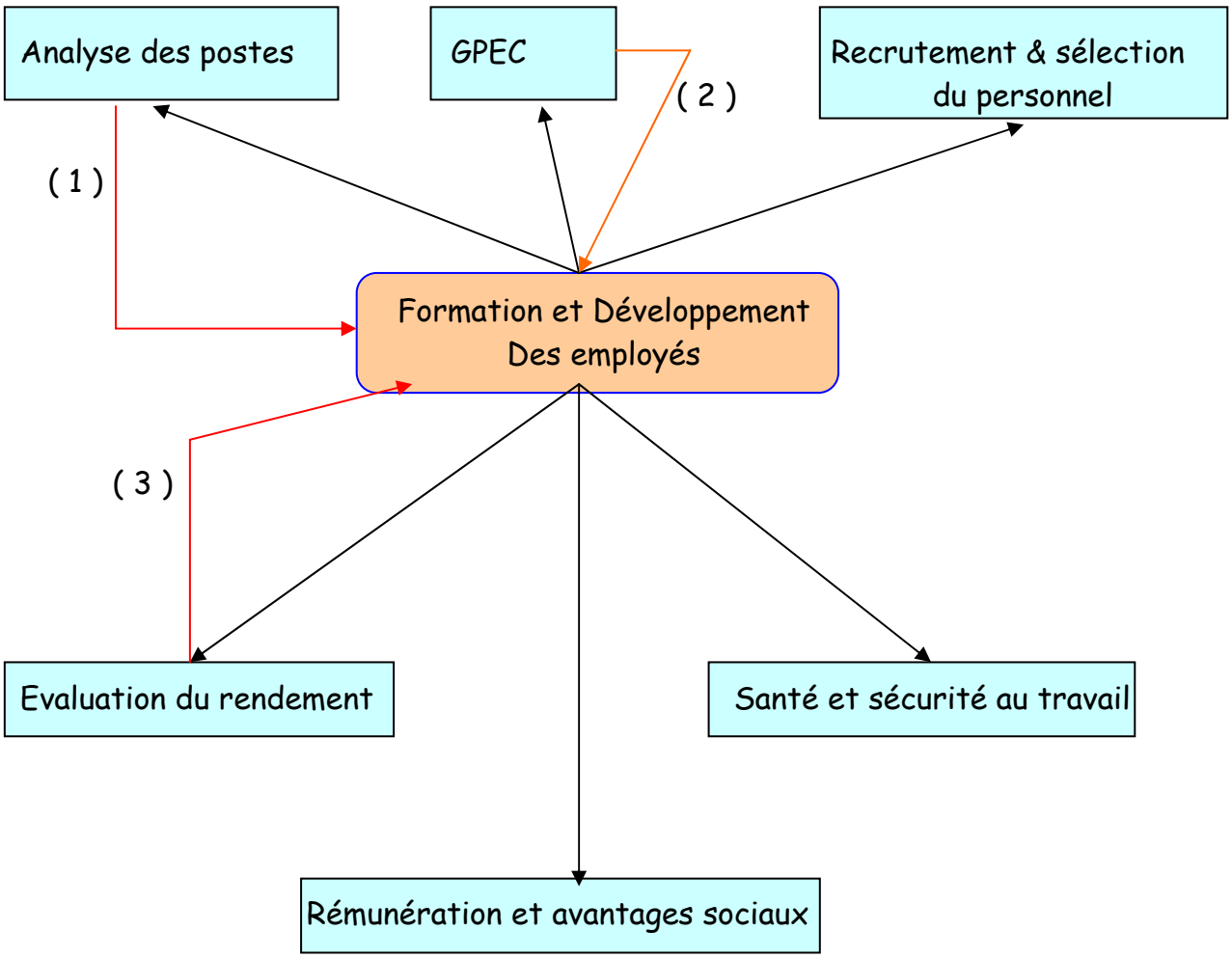
2. Pour l' employeur et l' organisation, les activités de formation et d' apprentissage constituent un investissement dans ses ressources humaines. En améliorant la productivité de sa main d' œuvre, l' organisation favorise l' optimisation de ressources humaines mises à sa disposition, ce qui contribue à sa rentabilité à court et moyen terme.
   Pour l' organisation, ces activités sont un outil de changement Indispensable dans le contexte où le travail et les valeurs liés au travail changent rapidement. Elle doit recycler constamment son personnel et s' occuper des nouveaux venus qui sont en général plus scolarisés et mieux formés.

A l' échelle de l' organisation, ces programmes ont les effets suivants :

- L' accroissement de la productivité ;
- Le développement de l' employé ;
- Le soutien au gestionnaire ;
- Le développement des carrières professionnelles ;
- Le développement organisationnel.

IV – Relation de la formation avec les autres activités de la GRH :

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaire aux opérations et les autres activités de la GRH comme l' illustre le graphique suivant :



L' analyse de poste : Cette fonction a permis de décrire les responsabilités et le habilités requises des titulaires de postes afin qu' ils obtiennent un rendement optimal. Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

La GPEC : Les besoins de formation sont directement liés aux besoins des employés d' une organisation. La formation constitue une alternative de premier ordre dans la procédure de planification des emplois et des compétences.

Le Recrutement et la sélection du personnel : Pour le recrutement interne, la formation est un outil indispensable pour répondre aux exigences des futurs postes. La formation est, en outre, un outil d' apprentissage pour la nouvelle recrue.

L' évaluation du rendement : Le rendement au travail est le fruit des connaissances, des habilités et des attitudes acquises durant la vie professionnelle.

L' évaluation du rendement constitue une des meilleurs moyens mis à la disposition de l' entreprise pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d' apporter aux employés les ajustements dont ils auront besoin.

La rémunération et les avantages sociaux : La rémunération dan l' organisation est directement influencée par les compétences des employés au travail en ce sens qu' ils sont payés pour les responsabilités qu' ils assument au sein de l' organisation.

La santé et la sécurité au travail : Une des obligations de l' employeur c' est d' informer et former tous le employés quant aux risques et dangers professionnels liés à l' exécution de leurs tâches et de les inciter à adopter les meures préventives nécessaires.

Remarque : Il existe des interactions quasi continues entre la fonction de formation et celles de l' étude des postes, de la GPEC et de l' évaluation du rendement schématisées à travers les flux (1), (2) et (3).

V - Les Responsabilités du superviseur :

En tant que représentant de l' employeur, le superviseur est le premier responsable de la formation de ses employés.

Il est la personne la mieux placée pour déterminer les besoins immédiats et futurs de formation du personnel de son unité. Il doit, en outre, assurer le suivi des activités de formation effectuées par ses employés et favoriser le transfert et la consolidation des connaissances ou habilités acquises dans l' exécution du travail.

C' est à lui qu' incombe la responsabilité de renseigner les employés sur les politiques et pratiques de l' organisation quant aux programmes offerts.

Quand l' organisation dispose d' un service des ressources humaines structuré, le responsable de la formation s' occupe de la gestion des programmes et des activités de formation pour l' ensemble de l' organisation et chacune des unités.

Il est responsable des politiques de formation, du diagnostic des besoins, de la conception et de la programmation des activités de même que de l' évaluation des résultats obtenus.

Dans la réalisation de ces activités, le service de ressources humaines travaille en étroite collaboration avec la direction de l' organisation et les gestionnaires de tous les niveaux de manière à ce que la formation soit intégrée au développement stratégique de l' entreprise.

VI - Le Programme de formation :

La gestion d' un programme de formation, comprend plusieurs étapes marquant le cheminement logique des activités du processus. La mise au point d' un programme de formation passe indéniablement par une analyse tridimensionnelle à savoir des phases d' analyse, des phases de planification et une mise en œuvre des actions planifiées.

A- *La Phase d' Analyse* :

Elle se traduit généralement par quatre actions différentes à l' échelle de l' organisation :

- une phase d' analyse générale des besoins de l' entreprise (à travers un diagnostic interne et externe).
- une étude approfondie des postes, de leur évolution probable et de leurs exigences.
- une évaluation du rendement des ressources humaines en vue de vérifier leur adéquation avec les nécessités des postes qu' ils occupent.
- une élaboration des objectifs de formation.

1. **L' analyse des besoins de l' organisation** :

Les besoins que l' organisation entend combler par le programme de formation doivent être identifiés clairement dès le départ. Ceci n' est possible qu' à l' issu d' un diagnostic interne et externe de l' entreprise compte tenu de l' évolution de son environnement P .E .S. T .E .

On établit, alors un inventaire des forces de l' organisation à entretenir et des faiblesses à corriger probablement grâce à un programme de formation adéquate.

2. **L' étude et l' analyse des postes** :

Cette étude permettra de mettre en évidence les tâches effectuées dans chaque poste de l' entreprise, leur évolution et les méthodes permettant de les enrichir.
L' étude des postes fait ressortir également les compétences individuelles nécessaires pour mener à bien l' exécution des tâches.

3. **L' évaluation du rendement des employés** :

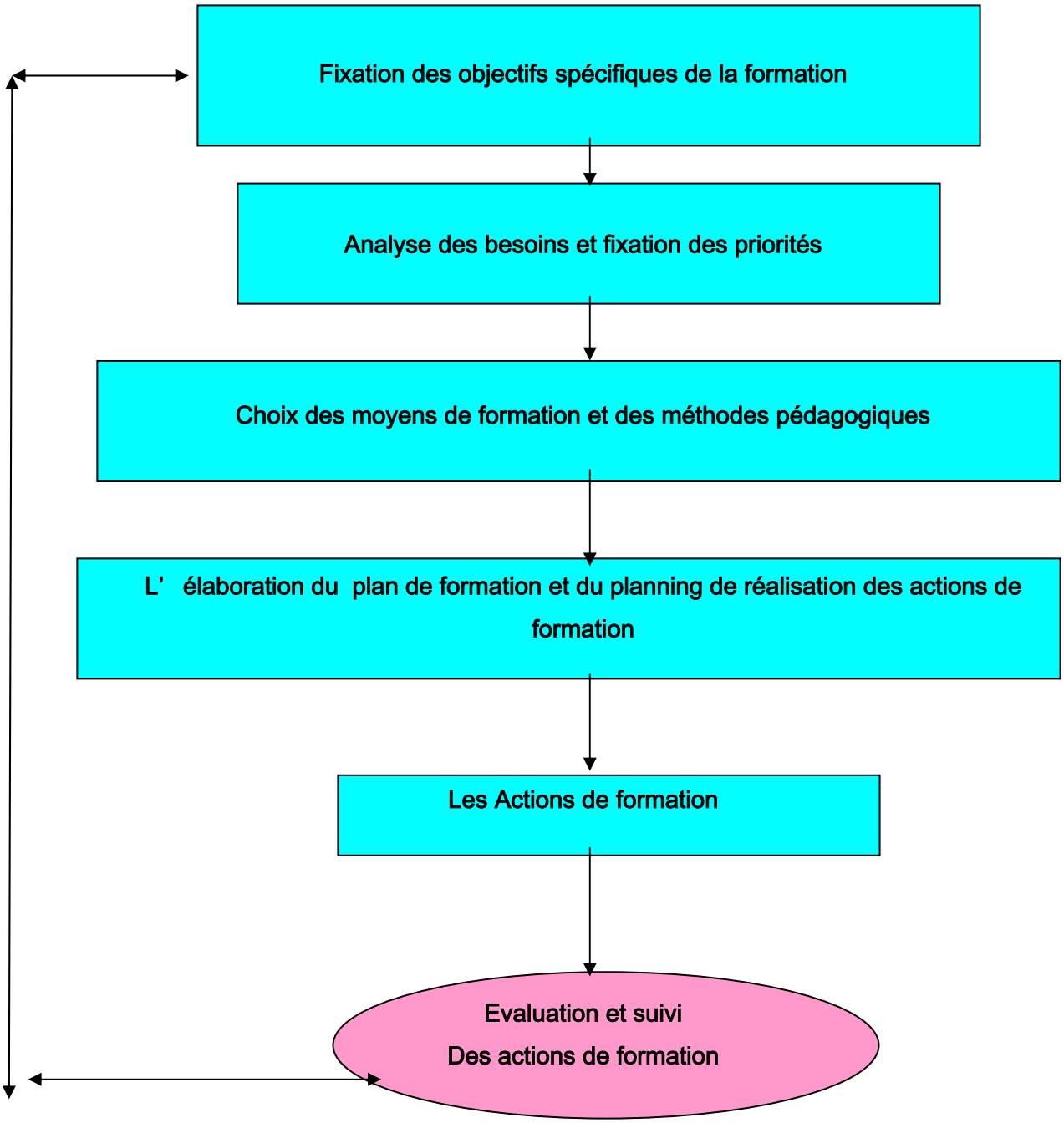
L' analyse des besoins de formation consiste aussi à examiner en détail les tâches effectuées présentement par les employés en vue de les comparer au rendement attendu. Si les écarts qui se dégagent sont significatifs l' analyste traduit ces différences en besoins et objectifs de formation qui seront par la suite étudiés par les différents décideurs.

4. **L' élaboration des objectifs de formation** :

Les renseignements recueillis lors des précédentes analyses permettent de constater les besoins communs d' un groupe d' employés ou les besoins individuels en vue de mettre sur pied des programmes de formation pertinents avant de se lancer à travers tout le processus de formation.
La fixation des objectifs permet également de cibler le type de formation à offrir, de fixer les budgets à consentir et les personnes qui participent.
Un objectif de formation est un énoncé qui précise avec concision les connaissances, les habilités et les attitudes requises au terme d' une activité d' apprentissage.

B La phase de planification :

Pour simplifier nous nous proposons de schématiser la procédure de planification conformément au schéma suivant :


Fixation des objectifs spécifiques de la formation
Analyse des besoins et fixation des priorités
Choix des moyens de formation et des méthodes pédagogiques
L' élaboration du plan de formation et du planning de réalisation des actions de formation
Les Actions de formation
Evaluation et suivi
Des actions de formation

- Les Phases de la planification -

V – Les Méthodes de formation :

La formation vise l' acquisition ou l' amélioration de connaissances, d' habilités et de comportements requis au travail de manière que les employés présentent une meilleure performance.
Pour ce faire, on peut utiliser plusieurs méthodes et techniques suivant les objectifs poursuivis, les contenus des cours à dispenser, le temps disponible et la capacité d' apprendre des employés.
C' est pourquoi les formateurs font souvent appel à une combinaison de plusieurs méthodes et techniques de formation.
On regroupe généralement les méthodes en deux grandes catégories :

- Les méthodes axées sur la pratique ou sur les habilités et les comportements.
- Les méthodes axées sur le développement de la personne, l' acquisition de connaissances et d' habilités plus théoriques.

1 – Les Méthodes axées sur la pratique :

Ce groupe de méthodes tente en général de développer des habilités pour la manipulation de matériel ou d' objets et la maîtrise des tâches à réaliser. Il s' agit en général des méthodes suivantes :

➢ L' intégration au poste de travail (ou formation sur la tas) : elle consiste à former le personnel pendant qu' ils accomplissent le travail.

➢ Le système de l' apprenti (ou le « coaching ») : l' employé apprend son travail avec un supérieur hiérarchique ou un employé plus expérimenté que lui pendant une certaine période.

➢ La corbeille d' entrée (ou corbeille du gestionnaire) : l' employé est placé à un bureau où il doit travailler avec des documents typiques du poste occupé (lettres, notes de services, …). Le stagiaire doit établir des priorités et résoudre les problèmes liés à ce poste. Il sera évalué par des formateurs sur la qualité des décisions prises.

➢ La rotation de postes : Cette méthode est surtout utilisée pour les cadres et pour les employés qui présentent le potentiel nécessaire pour accéder à des

postes de niveau supérieur qui exigent plus de connaissances et impliquent plus de responsabilités.

➢ La formation en atelier école : cette méthode reproduit le travail avec un matériel semblable à celui qui sera utilisé dans une situation réelle par l' organisation.

2 – Les Méthodes axées sur l' apprentissage du savoir :

Ces méthodes visent surtout à permettre l' apprentissage de connaissances et des habilités intellectuelles ou de comportement (savoirs et savoir être).
Ici aussi plusieurs méthodes favorisent ces apprentissages et sont les suivantes :

➢ Le cours magistral : il s' agit d' un processus de communication à sens unique où une personne s' adresse à un auditoire qui peut être très nombreux et qui reste passif.

➢ Les cours programmés : le cours est divisé en modules qui suivent une séquence logique. Il faut que chaque composante soit bien maîtrisée avant de passer à un nouveau module.

➢ La discussion de groupe : les groupes sont généralement composés de trois à trente personnes, subdivisés en sous groupes pour donner la chance à tout le monde de participer à la discussion.

➢ L' étude de cas : cette méthode permet de créer une situation réaliste à travers l' exposé d' un problème et de placer la discussion dans un contexte précis, surtout lorsqu' il s' agit de mettre au point une solution à un problème.

➢ Les jeux de rôle ou des simulations : elle ressemble à la méthode des cas, mais cette fois on ne demande pas de résoudre simplement le problème mais de jouer le rôle d' un des personnages.

VI – L' exécution et l' évaluation des méthodes de formation :

Il s' agit à ce niveau de mettre en pratique ou de diffuser le programme de formation c'est-à-dire recourir à une ou aux méthodes précédemment développées.

On peut regrouper alors, des supports techniques en supports visuels et/ou auditifs à l' instar des tableaux, chevalets, rétroprojecteurs, diapositives, films, vidéo, simulateurs, etc.

L' exécution du programme de formation est généralement suivie d' une évaluation pour s' assurer de l' atteinte effective des objectifs préalablement fixés.

On évalue généralement la formation sur trois délais différents :

- Une évaluation à court terme : qui consistera à observer et mesurer l' acquisition effective des connaissances (savoir faire et savoir être) par rapport aux objectifs fixés.
- Une évaluation à moyen terme : la formation est une mesure de prévention. Elle contribue à réduire les risques encourus par l' entreprise. La question qui se pose au moment de cette évaluation est si l' entreprise dispose d' assez de temps et de compétences pour faire face aux changements.
- Une évaluation à long terme : cette évaluation porte sur la question d' efficacité et d' efficience de la ressource humaine de l' entreprise.

En d' autres termes, il s' agit d' évaluer la formation sur les critères suivants : la pertinence par rapport aux objectifs visés, la conformité, l' efficacité, l' efficience et enfin la cohérence avec la politique de l' entreprise.

VII – Conclusion :

La formation se présente, aujourd' hui, comme une nécessité incontournable puisqu' elle permet de réaliser une adéquation continue entre vie professionnelle et vie académique.

Longtemps préconisée par les gestionnaires et les pouvoirs publics, elle permet aux entreprises de répondre de plus en plus aux caprices des environnements économiques, sociaux, politiques, technologiques et culturels.

Questions :

1/ Quels sont les objectifs visés par la formation ?

2/ Comment procède – t – on pour analyser les besoins de formation au sein d' une organisation ?

3/ Quels sont les principaux critères permettant d' évaluer le programme de formation du personnel ?

Biblio

La Rémunération

Objectifs de ce chapitre :

A l'issu de ce chapitre l'étudiant devrait être capable de :

1. Définir la rémunération et son importance pour les salariés.
2. Distinguer entre les différentes appellations du salaire.
3. Connaître l'histoire et l'évolution du salaire.
4. Différencier entre les systèmes et grilles de salaires.

I / Définition :

La rémunération constitue l'un des éléments les plus importants de la relation de travail. Le terme " salarié " pour désigner le travailleur indique le poids de cette composante économique et le lien entre la contribution et la rétribution.

Différentes appellations ont été créées pour distinguer entre les différentes formes de paiement d'un travail effectué, tout dépend de la forme de travail et des conditions dans lesquelles il est effectué.

Ainsi on trouvera les appellations suivantes toujours pour désigner la même chose

- La rente : est le revenu perçu sans aucun effort déployé;
- La rétribution : est le terme le plus général pour désigner une récompense dans travail.
- La rémunération : est le gain monétaire que l'on a tiré d'un travail.
- Les appointements : sont une rémunération en espèces fixe, mensuelle et rattachée à un emploi.
- Le salaire : est la rémunération de l'ouvrier.
- La commission : est la rémunération des intermédiaires. Etc.

Le salarié développe de très nombreuses attentes par rapport à sa rémunération. Souvent, il en retire l'essentiel de ses revenus, donc il en vit.

L'évolution des besoins engendrés par notre société de consommation est telle que le salarié porte un jugement sur son niveau de rémunération en fonction des désirs qu'il peut satisfaire et de ceux qu'il ne peut pas s'offrir.

Mais le salarié perçoit également sa rémunération comme un élément de réponse a plusieurs questions qu'il est amené à se poser dans le courant de sa vie professionnelle

- suis- je traité équitablement
- suis- je apprécié à ma juste valeur?
- ai-je intérêt à rechercher la performance ?

Ainsi l'échange entre travail et rémunération dépasse la simple transaction économique. Il renvoie à des facteurs psychologiques, sociologiques et éthiques.

Le salarié peut dans certains cas décider de rester ou de partir de l'entreprise au vue de sa rémunération actuelle ou de ses perspectives de rémunération.

Par ailleurs, il est évident que les rémunérations sont au coeur de négociations sociales et que la perception qu'en ont les différents groupes a une influence sur les relations sociales et le climat social.

Face à ces attentes, l'entreprise n'évolue pas à sa guise; elle doit respecter des contraintes économiques et législatives:

- **Economiquement**, la masse salariale est, dans certaines branches professionnelles, le premier poste de charges; son évolution est donc conditionnée obligatoirement par le niveau des produits.

- **Juridiquement** l'entreprise est soumise à une réglementation contraignante. Souvent, pour endiguer l'inflation, l'emprise de l'Etat sur les rémunérations heurte la volonté d'autonomie des entreprises mais constitue en même temps un excellent alibi pour freiner les hausses de salaires.

Malgré ces contraintes, la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la politique sociale des entreprises.

Elles peuvent aujourd'hui utiliser dans de meilleures conditions qu'autrefois la gestion des rémunérations pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs sociaux et parfois même à leurs objectifs stratégiques.

Levier très puissant de l'efficacité sociale, la gestion des rémunérations est, à ce titre, l'une des missions les plus importantes de l'audit social.

Au carrefour de disciplines variées, le droit du travail, la gestion financière et prévisionnelle, la psycho - sociologie, l'analyse des rémunérations apporte aux directions d'entreprise un jugement sur les points suivants:

- La conformité de leur outil et de leurs politiques de rémunération par rapport au droit et règles internes;
- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière;
- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politique salariale.

II / Histoire et actualité du salaire :

Le salaire est, depuis très longtemps, au centre d'un débat d'expériences qui contribue à en renouveler sans cesse l'actualité.

Dans l'antiquité, la relation de travail étant une relation maître esclave, le problème de la rémunération ne se posait même pas.
Ensuite les choses ont évolué, le travailleur commençait à percevoir une part de la production et ce n'est qu'avec l'apparition des artisans que le travailleur commença à percevoir un salaire quoique dérisoire par rapport au travail effectué.

La doctrine socialiste a essayé de donner au travail toutes les considérations qu'il méritait, néanmoins elle fut contrée par les démocratiques qui ont estimé que le travail est " une marchandise comme les autres et donc soumise à l'offre et la demande".
D'autres économistes ont également cherché à expliquer la formation ou l'évolution des salaires entre autres Adam Smith, Walras et Keynes et bien d'autres.
Les théories économiques ont toujours eu des difficultés à prendre en compte les mécanismes sociaux et juridiques qui, dans la réalité, ont une grande importance dans la fixation des salaires.
L'un des changements majeurs en matière de détermination des salaires est l'apparition des négociations et des conventions collectives.
Finalement, considéré comme le prix du travail obéissant à l'offre et à la demande, tantôt comme le rendement des capitaux humains, tantôt comme la rémunération des connaissances, de l'expérience et des compétences, tantôt comme un amortissement nécessaire pour l'entretien du salarié et la reproduction de sa force de travail le salaire est devenu un rapport social.
Il est le résultat d'un rapport de dépendance entre la force du travail et la force du capital. Il est, en outre, le résultat d'un compromis entre ces deux forces et doit être modifie à chaque fois que le rapport entre ces deux forces change.

III / Les différents systèmes de salaire :

Les salaires diffèrent d'un travail à un autre et constituent par conséquent un système composé par les salaires suivants :

Le salaire au temps: proportionnel au temps passe.
Le salaire à la pièce: proportionnel au nombre d'unités fabriquées.
L'économie de partage: le salaire reflète la santé économique de l'entreprise ou richesse de l'entreprise qui sera partagée entre les différents salariés.
Le salaire argent de poche: il sert à payer uniquement un café ou un paquet de cigarette puisque toutes les autres consommations courantes sont gratuites.

IV / Les éléments Constitutifs du salaire :

Le salaire est déterminé en fonction de plusieurs facteurs notamment :

- la qualification professionnelle du salarié;
- le mérite professionnel;
- la structure des salaires dans l'entreprise;
- le marché de l'emploi;
- le niveau de vie ...

Les composantes principales sont :

- le salaire de base : qui tient compte de plusieurs critères relatifs à l'environnement externe et l'environnement interne de 1'entreprise.

- le statut de 1'employé : c'est-à-dire sa position au sein de l'organigramme.

- le complément de salaire: servant à compenser des dépenses supplémentaires que les employés sont amenés à engager à l'occasion de leur travail.

- les primes : elles sont de plusieurs type et sont accordées aux salariés de manière variable en fonction des intérêts spécifiques et compte tenu d'apport supplémentaire de l'argent.

- **les charges sociales** : c'est la sécurité sociale, la retraite, ...
- **les avantages en nature** : souvent considérés comme un signe de reconnaissance pour le salarié.
- **les heures supplémentaires**.
- **les possibilités d'actionnariat.**

Etc.

V / Le Salaire et le satisfaction :

La manière dont un salarié juge sa rémunération dépend de ses aspirations personnelles et de l'image qu'il a de lui.
Il faut donc veiller, au moment du recrutement, à bien apprécier le réalisme des candidats dans ces deux domaines.
L'appréciation est aussi le fruit d'une comparaison sociale qui élargit le champ de référence.

En général, l'éventail de comparaison grandit à la mesure des niveaux d'étude et de qualification. Le constat externe, le plus fréquent est basé sur l'observation des salaires de personnes à fonctions équivalentes, dans des contextes similaires. L'analyse interne est plutôt le fait de ceux dont la fonction est mal définie, ce qui les amène à interroger les rétributions de leurs supérieurs et inférieurs hiérarchiques; c'est aussi la méthode de ceux qui s'identifient à l'entreprise ou ils travaillent.

Si l'estimation est très négative, et qu"il y a peu de chances d'évoluer dans l'entreprise, l'insatisfaction est conflictuelle ou résignée, avec des risques évidents de démobilisation.

La rétribution est susceptible d'augmenter à partir des résultats obtenus ou d'un processus ouvert de carrières, l'insatisfaction a des chances d'être mobilisatrice; elle incite à faire ses preuves.

Globalement, toute amélioration des relations sociales est vaine s'il existe un réel contentieux salarial entre le personnel et la direction.

Finalement on peut dire que

Il est donc essentiel de contrôler la masse salariale, dont l'évolution et la structure ont des effets stratégiques puisqu'elle participe aux équilibres financiers et intervient dans les équilibres sociaux.

Pour donner plus de souplesse aux politiques salariales, on peut offrir des primes, des gratifications exceptionnelles et diverses rétributions ponctuelles; on peut développer l'intéressement ou l'actionnariat.
Contrairement aux variations de salaire, ces mesures n'entraînent pas de répétitions mensuelles obligatoires.

La meilleure approche est celle d'une rétribution globale, qui arbitre entre différents apports.
Les offres monétaires peuvent être associées aux récompenses symboliques.

Sur le plan financier, les salaires peuvent être complétés par des primes, de l'intéressement, des avantages en nature ou compléments sociaux.

Questions :

1. Définissez la rémunération et son importance pour les salariés.
2. Quelles sont les différentes appellations du salaire.
3. Quelles sont les composantes du salaire ?

L'évaluation du rendement et la mesure des performances

Objectifs du chapitre :

A l'issu de ce chapitre, l'étudiant doit être capable de :

1. Définir l'évaluation du rendement du personnel.
2. Comprendre l'importance de l'évaluation du rendement pour les employés et l'organisation.
3. Décrire le processus d'évaluation.
4. Décrire les principales méthodes d'évaluation du rendement.

Introduction :

Chaque personne dans une organisation est évaluée en tout temps par son supérieur hiérarchique, ses collègues de travail et ses subordonnés.
Cela est vrai pour toutes les organisations, peu importe leur taille, leur structure ou leur culture car nous avons tous une opinion à propos des autres.
Seulement, plus l'évaluation des autres est formelle, plus elle sera objective et bénéfique sur le rendement des employés et sur les prises de décisions ultérieures.

Utilisée au départ à des fins de promotions ou de rémunération, l'évaluation du rendement vise à améliorer le rendement et le développement des employés au travail. En effet, la plupart des gens acceptent volontiers de voir leur travail évalué, et même critiqué, aussi longtemps qu'ils ne se sentent pas personnellement visés.

Bien qu'ils soient conscients que cette activité de gestion des ressources humaines est indispensable à une gestion saine de l'organisation, en pratique les superviseurs ont beaucoup de réticences à accomplir cette tâche. Il incombe donc au service des ressources humaines de tenter d'éliminer les difficultés inhérentes au processus d'évaluation.

I – Définition :

L'évaluation du rendement est une activité « de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation ». Il s'agit, en fait, de mesurer, évaluer, puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, en rapport avec les attentes ou exigences qu'on avait à son sujet. C'est-à-dire entre les résultats obtenus et les résultats attendus ou planifiés.

Elle répond à des enjeux tant collectifs (réponse aux attentes des administrés) qu'organisationnels (qualité de la prestation) et humains (motivation de l'agent). Elle est au centre de la gestion du personnel et porte de nos jours un jugement sur la personnalité du travailleur plus que sur le poste de travail.

II – Objectifs de l'évaluation du rendement :

L'évaluation du rendement des employés au travail est un moyen dont dispose l'entreprise pour atteindre essentiellement les trois objectifs suivants :

Informer l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations.

Informer le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui a la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales, déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés. L'évaluation du rendement ouvre des canaux de communication indispensables entre le superviseur et ses employés pour qu'ils aient une même perception du travail accompli.

III – Les Caractéristiques de l'évaluation

1- Qui procède à l'évaluation ?

La haute direction et le service des ressources humaines doivent coordonner leurs efforts pour fournir l'information et le soutien nécessaires au superviseur afin qu'il exécute cette activité de gestion des ressources humaines dont il est responsable. La collecte de l'information selon les orientations établies par ce service et la haute direction. Les spécialistes du service offrent de plus de l'aide et des conseils aux personnes en cause.

Dans la petite organisation, le supérieur immédiat évalue au jour le jour le rendement de ses employés au travail. S'il décide de faire preuve d'une plus grande rigueur, il aura recours à une firme de consultants ou à des experts pour la conception de son programme d'évaluation du rendement et s'assurera du soutien nécessaire à l'implantation du programme.

Dans la grande organisation, le programme d'évaluation du rendement relève d'une décision de la direction générale, qui délègue au service des ressources humaines la conception et l'implantation de ce programme d'activité.
Dans les deux cas, le superviseur doit déterminer les attentes quant au rendement et les communiquer aux employés placés sous son autorité.

2- Quand doit – on évaluer ?

L'idéal serait de prévoir des évaluations régulières et nombreuses. Seulement cela risque de faire perdre trop de temps et d'argent à l'organisation en plus du stress perpétuel que cette évaluation peut engendrer pour les employés.
Généralement, le choix du moment et de la fréquence dépendra des préoccupations de chaque organisation.
La périodicité la plus utilisée est le trimestre (d'ailleurs le résultat de l'évaluation se répercute directement sur la prime de rendement des employés).

3- Comment doit –on évaluer ?

Le processus d'évaluation du rendement est composé d'une séquence d'activités que doit réaliser le superviseur pour en atteindre les objectifs. Il doit d'abord établir et communiquer les critères de rendement, puis observer et cueillir les données pertinentes et enfin réaliser l'évaluation formelle des employés et leur fournir de la rétroaction.

a / Que doit – on évaluer ? :

Pour que l'évaluation du rendement soit valide et objective, elle doit porter sur des éléments qui influencent significativement le travail et être basée sur des critères, des normes ou des standards connus et observables, que l'on peut effectivement mesurer. L'évaluation du rendement de l'employé qui en résulte doit aussi être fiable ou donner les mêmes résultats d'une fois à l'autre.
Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer si le rendement est bon ou mauvais sont en fait des indicateurs ou repères qui permettent de rendre compte du rendement. Ils se déduisent de l'analyse de poste et des objectifs préalablement fixés et souvent négociés entre le supérieur immédiat et l'employé.
Ces objectifs serviront à déterminer les standards ou normes selon lesquels le rendement sera mesuré. Par conséquent, pour, être valide et objective, l'évaluation doit porter

sur les tâches du poste de travail, sur les éléments critiques du travail ou sur tout ce qui a un effet sur la réalisation des résultats.
Elle doit être basée sur des critères qui mesureront le rendement. Elle doit aussi être pratique et comprise de l'évaluateur et de l'employé évalué. Elle doit enfin être administrée par des personnes compétentes qui saisissent les objectifs visés.
Trois types de critères servent, généralement d'indicateurs du rendement. Ce sont les critères reliés à la personne, aux comportements et aux résultats. Les critères reliés à la personne réfèrent à des traits de personnalité, tels que l'intelligence, la stabilité émotive ou la motivation de l'employé. Les critères reliés aux comportements référent aux efforts fournis par l'employé et aux activités mises en oeuvre pour atteindre les résultats, comme l'habileté d'analyse et de synthèse, la capacité d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles, de prendre des décisions.
Enfin, les critères reliés aux résultats s'appuient sur une analyse du poste, sur les attentes de l'organisation, sur la quantité et la qualité du travail obtenues ainsi que sur la manière d'atteindre ces résultats.

b / Quelles sont les méthodes de l'évaluation ?

L'évaluation peur être conduite grâce à de nombreuses méthodes dont le contenu varie d'une entreprise à une autre.
Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation comportant chacune des avantages et des inconvénients. Les méthodes dites **« traditionnelles »** portent sur les caractéristiques personnelles du travailleur et sur l'examen du comportement.
Parmi ces méthodes, on peut classer celle du rangement qui consiste à comparer le rendement de l'agent par rapport à ses collègues, celle par échelle graphique ou échelle de notation qui liste une série de critères pondérés représentés au sein d'une grille d'évaluation, celle des choix forcés qui oblige l'évaluateur à établir les caractéristiques professionnelles qui conviennent le mieux et le moins à l'agent, celle des incidents critiques ou des faits significatifs qui note les incidents positifs ou négatifs survenus au cours de la prestation de l'évalué, et celle de l'évaluation libre ou improvisée qui repose sur les éléments subjectifs apportés par l'évaluateur. Si ces méthodes sont faciles et rapides à mettre en application à moindre coût, il va sans dire qu'elles comportent également de nombreux inconvénients parmi lesquels l'absence de dialogue, la subjectivité et l'absence d'objectifs qui ne sont pas les moindres.

Aux méthodes dites « traditionnelles » ont fait place des méthodes dites **« modernes ».** Les méthodes par objectifs fixés de commun accord entre évaluateur et évalué et par réciprocité d'évaluation où le dialogue est établi dans les deux sens sont par excellence les représentantes d'une nouvelle approche de l'évaluation du personnel.
D'autres méthodes ont également vu le jour, combinant les éléments des méthodes traditionnelles et modernes. La norme de travail (quota de production), la méthode par centre d'évaluation (basée sur l'aptitude à occuper un poste via des tests), l'évaluation quantitative (utilisant la comptabilité analytique et l'analyse financière), l'appréciation du groupe et de l'individu dans le groupe (auto-analyse du groupe) et, l'analyse et la résolution des problèmes humains (entouré des chefs directs et de l'aide de psychologues) sont autant de méthodes appliquées dans des contextes précis d'organisation du travail.

Ces méthodes nouvelles ont pour objet d'instaurer une révolution dans les mentalités en passant de la notation, opération ponctuelle, à l'évaluation du personnel en tant que système permanent, dynamique, transparent, aux critères connus et reconnus, aux objectifs définis,mettant l'accent sur le potentiel et la motivation de l'agent. L'évaluation doit dans ce contexte être vue comme une possibilité d'avancement et de développement du potentiel professionnel et humain. (cf. formulaire d'évaluation en annexe)
Pour mener à bien l'évaluation, l'évaluateur établit un tableau de bord, « ensemble nécessaire et suffisant d'indicateurs à la disposition d'un responsable pour mesurer » à période constante « les écarts entre les réalisations et les objectifs et pour prendre des décisions à court terme ». Ces objectifs sont présents tant en amont de l'évaluation lors de l'analyse des écarts entre les objectifs et les réalisations, qu'en aval lors de l'ajustement ou la modification des objectifs.
L'évaluation est une procédure action - réaction (l'objectif définit les moyens qui règlent les actions. Ces actions déterminent des procédures de contrôle qui peuvent induire des ajustements d'objectifs) mais aussi une procédure « pro action » (anticipation de l'action). La qualité du tableau de bord dépend de nombreux critères tels que la précision de l'objectif, son adaptation aux besoins, le choix de l'échelle, la comparaison avec des données de référence, le nombre de prise de données et la pertinence des indicateurs.
Les indicateurs sont définis comme des « valeurs relatives d'une grandeur par rapport à un nombre repère appelé base et destiné à mesurer l'évolution de cette valeur dans le temps ». Les principaux types sont les indicateurs de moyens financiers, techniques et humains, les indicateurs de productivité, les indicateurs de qualité, ceux de sécurité, d'activité et de climat social. Dans le domaine des ressources humaines, la classification comprend les paramètres de structure spécifiques aux personnes (âge, sexe, état civil, etc.), les paramètres de

compétence de l'agent (années et niveau d'étude, formation, etc.) et les paramètres de comportement (climat social, niveau d'absentéisme, etc.). Ces paramètres doivent être significatifs,de fréquence raisonnable, fiables, rapides à obtenir, exacts, disponibles, harmonisés et objectifs. On utilisera alors les méthodes statistiques pour les représenter sous formes de tableaux et graphiques. La création d'un tableau de bord nécessite le recours à une matrice d'aide, à une négociation entre évalué et évaluateur et à une diffusion de l'information. Elle requiert également un choix et une collecte réfléchie des informations. En tout état de cause, un tableau ne peut être opérationnel qu'après une période de rodage et de référence estimée à quatre années. Quatre difficultés apparaissent ensuite. La première est due au fait qu'un objectif correspond à un seul tableau et vice et versa. La deuxième est liée à l'évolution de l'administration et aux ajustements nécessaires du tableau de bord qui en découlent. Les troisième et quatrième difficultés sont respectivement l'implication et l'intérêt d'une part, et le contrôle des données d'autre part.

Attention !

L'évaluation du personnel est un challenge qui se heurte à un certain nombre de problèmes. Citons, pour mémoire et de façon non exhaustive, la résistance au changement, la politisation, la faiblesse des enjeux pécuniaires, la formation des évaluateurs, le choix de la méthode, la subjectivité, la tendance centrale (neutralité de l'évaluateur), l'effet de halo (critère qui diffuse sur les autres), l'effet de contraste (comparaison avec autres évalués), les premières impressions, les préjugés, les erreurs des extrêmes (extrémité de l'évaluation), ou encore l'effet de proximité (tendance à noter de la même manière des critères proches). L'acceptation de l'évaluation par l'implication des acteurs est également primordiale. La sensibilisation des acteurs se déroule en trois phases. La phase préalable doit faire apparaître les objectifs et les avantages du système, les critères retenus et les recours existants. La phase d'évaluation doit expliciter le mécanisme utilisé. Enfin, la phase ultérieure de l'évaluation doit porter sur l'information relative aux effets, à l'analyse et au contrôle. Ici encore, la transparence et la sincérité sont les clefs du succès. L'acceptation de l'évaluation n'est pas une soumission de l'agent à un système imposé mais une réelle possibilité de découverte de ses capacités, de la connaissance des objectifs et des enjeux, d'un renforcement des qualités personnelles, d'une homogénéité de jugement et d'une cohérence objective dans le jugement de l'évaluateur. Elle doit permettre la réalisation tant des objectifs

de la commune (stratégiques, généraux, sociaux, qualitatifs, ressources humaines) que de ceux de l'individu (rémunération équitable, promotion, carrière, motivation et potentiel).

IV – Conclusion :

Un système d'appréciation doit s'intégrer dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise car il laisse inévitablement un impact sur l'évalué et l'évaluateur et fait bénéficier au maximum tous les acteurs.

Annexes :

Formulaire d'évaluation de l'employé

Date	
Nom de l'employé :	Rempli par :

A. Meilleures réalisations au travail depuis la dernière évaluation
1
2.
3.
4.
B. Principaux points forts de l'employé
1
2.
3.
4.
C. Problèmes survenus depuis la dernière évaluation
1.
2.
3.
4.
D. Principaux points à améliorer
1
2.
3.
4.

E. Aptitudes pour le travail d'équipe

l.

2.

3.

4.

F. Quelles seraient les recommandations éventuelles à transmettre à l'employé?

1

2.

3.

4.

G. Comment évalueriez-vous l'employé d'après les critères suivants

	Excellent	Très bon	Satisfaisant	Moyen	Médiocre	Insuffisant
Attitude						
Esprit d'initiative						
Fiabilité						
Qualité du travail fourni						
Quantité de travail fourni						
Connaissance du travail						
Esprit d'équipe						
Sens de l'organisation						
Discernement						
Sens des responsabilités						

H. Autres observations :

I. Démarche à suivre si des améliorations sont souhaitables

Plan d'action	*Suivi par*	*Dates des prochaines révisions*				*Date d'exécution*

J. Rendement général

Excellent (90-100)	Moyen (70-74)
Très bon (80-89)	Médiocre (60-69)
Satisfaisant (75-79)	Insuffisant (moins de 60)

L'employé a-t-il pris connaissance de cette évaluation? Oui Non

Questions :

1 – Définissez l'évaluation du rendement du personnel.

2 – A quoi sert d'évaluer le rendement pour les employés et l'organisation ?

3 – Comment s'opère l' évaluation pratiquement ?

4 – Décrivez les principales méthodes d'évaluation du rendement.

La Gestion des Carrières

Objectifs du chapitre :

A L' issu de ce chapitre, l' étudiant doit être capable de :

1- Définir la carrière professionnelle.

2- Saisir son importance pour l' organisation et les salariés.

3- Elaborer un plan de développement des carrières.

La gestion des carrières professionnelles :

Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit avoir la faculté d'adaptation de son personnel. Ceci dépend de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du travail et de l'autorité : Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter développement et enrichissement personnel.

La gestion des carrières ou « développement du potentiel humain » de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des entreprises, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.
Un plan de développement durable des RH vise à connaître, puis à planifier pour agir, il comporte notamment deux phases

* **L'appréciation du rendement des salariés :** (1 ère étape de tout programme de développement) L'évaluation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.
L'évaluation doit pouvoir servir
- A analyser les points forts et les points faibles et juger des corrections à apporter pour améliorer les performances ;
- A prendre les décisions telles que : accorder une promotion, décider d'une mutation, procéder à une réorientation, faire bénéficier d'une augmentation salariale.

* **L'élaboration d'un plan de développement des carrières :** Ce plan vise à organiser et à coordonner, au niveau des hommes, la nécessaire évolution des carrières. La planification prospective s'opère à deux niveaux pour l'entreprise

- Premier **niveau** : (niveau global) la gestion prévisionnelle du personnel projette à long et moyen terme les besoins en RH. L'étude est anonyme : il **s'agit de projection des postes ;**

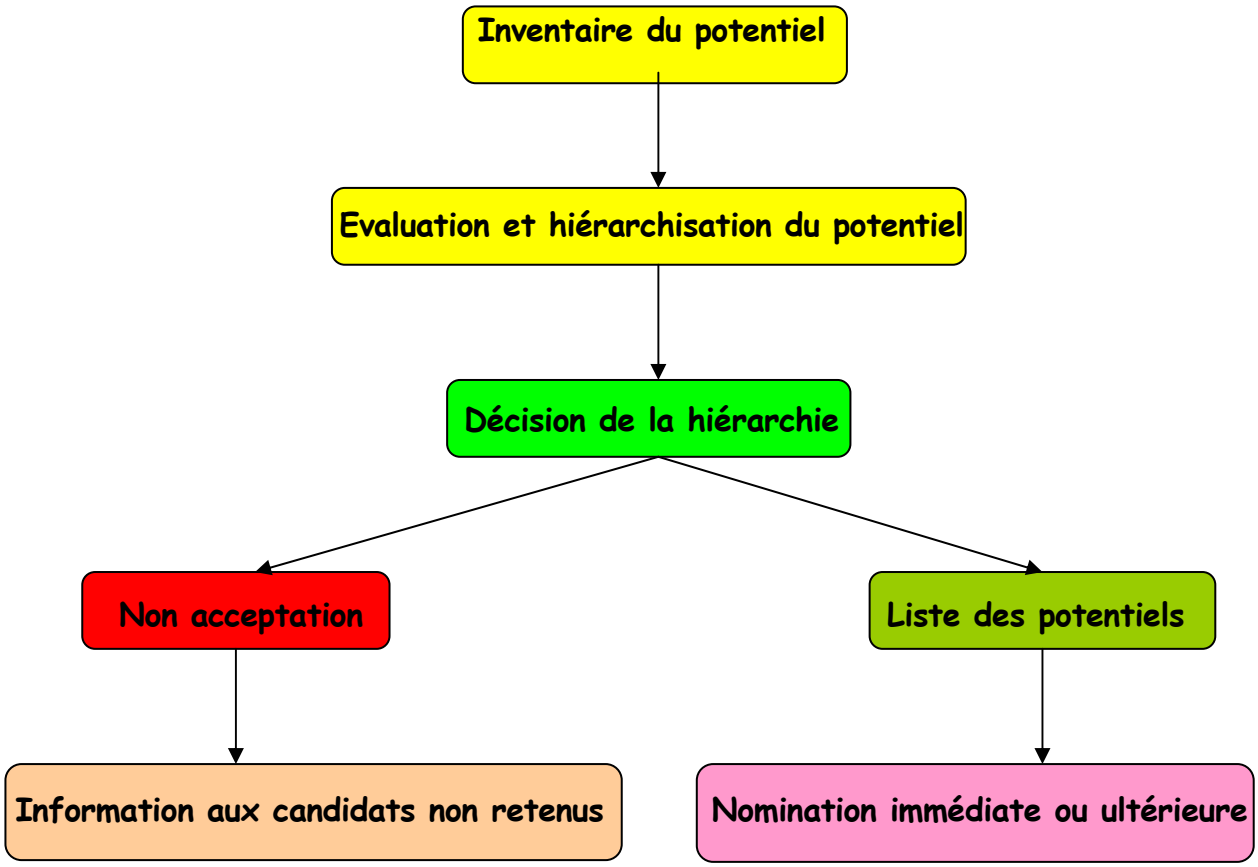
- Deuxième **niveau** : Au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement des RH organise l'affectation à chaque salarié à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Il

s'agit d'affecter des individus nommément désignés dans les postes.

Cette démarche s'applique aussi bien aux populations cadres que non cadres. On constate toutefois que la majorité des plans de développement,' lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres. Nous verrons plus tard qu'il existe des plans de développement adaptés à des non cadres.

I – Les étapes d'un plan de développement des carrières :

Les différentes phases d'un plan de développement des carrières peuvent être présentées ainsi :



- Phases d' un système de développement des carrières -

A - L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise

Cet inventaire peut être établi à partir de deux sources principales :

1- L'avis de la hiérarchie

- le supérieur hiérarchique peut donner un avis pur et simple sur les évolutions possibles de ces subordonnés, le délai de cette évolution et les actions à mettre en place pour les favoriser. Cette méthode bien que simple, ne donne pas une garantie suffisante quant à ses résultats : la décision du supérieur hiérarchique étant arbitraire, certains potentiels pourront être laissés dans l'ombre, volontairement ou non.

- le supérieur peut aussi donner un avis sur une liste limitée de ses subordonnés. Celle-ci est établie par la fonction personnel compte tenu de la formation, de l'expérience (dans l'entreprise ou à l'extérieur) et du contenu de l'entretien de l'évaluation. (Exploitation d'une banque de données lorsqu'elle existe). Le supérieur hiérarchique doit préciser pour chacun des noms de la liste son opinion. Cette formule n'aboutit pas, plus que la précédente, à un inventaire exhaustif du potentiel, car la liste n'est pas établie en fonction d'une connaissance des individus et de leurs comportements. De plus le choix du superviseur est subjectif.

- Il existe également la méthode de consensus hiérarchique : l'ensemble des supérieurs hiérarchiques d'un même niveau discutent du potentiel de l'ensemble de leurs subordonnés.

A l'issue de cette réunion, les subordonnés sont classés en 5 groupes homogènes :

- Evolutifs immédiats ;
- Evolutifs à terme plus lointain ;
- Bien dans leur postes
- Trop récemment nommés
- A réorienter

2 - La connaissance des attentes des salariés

La méthode généralement utilisée, pour connaître d'une manière systématique les attentes des salariés, est l'entretien d'appréciation durant lequel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits (le résultat de la discussion étant consigné sur le document récapitulatif). Certaines entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants auprès de l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent (notamment en se dotant d'une mémoire qui accumulera l'ensemble de ces données et qui serait accessible en permanence par la hiérarchie).

B- La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains

Une fois l'inventaire annuel réalisé il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer la liste des candidats possibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation.

1 - Méthode hiérarchisation des potentiels

Une des méthodes les plus utilisées est la technique du **centre d'évaluation.** Cette technique fait appel à des simulations : les candidats sont mis dans des situations aussi proches que possible de la réalité de leurs responsabilités futures.

La simulation peut consister :

- En une discussion de groupe (les candidats sont ainsi observés et notés sur leur influence sur les autres, leur esprit d'analyse, de synthèse, de négociation.
- En une mise en situation : par exemple une situation d'appels ou de réponses téléphoniques.

Le résultat du centre d'évaluation apparaît comme positif. La majorité des entreprises utilisatrices concluent que cette méthode permet à la fois :

- L'identification des caractéristiques personnelles exigées dans un poste ;
- L'adéquation des comportements avec les tâches attendues ;
- L'établissement d'un avis prédictif assez fiable ;
- La détection des besoins en formation.

Cependant, cette technique présente des inconvénients :

- Un coût élevé de développement des simulations et du personnel coordonnant ces simulations (environ 1 observateur par 3 candidats)
- Impact psychologique sur les candidats écartés qui perçoivent négativement leurs éliminations. L'implantation d'une telle méthode dans une entreprise nécessite une formation des évaluateurs et l'information du personnel de l'existante de cette méthode, avec l'engagement de fournir aux candidats qui le désirent les résultats des simulations (En général sous forme d'énoncé des points forts et points faibles).

2 - L'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement des carrières :

A partir de la décision de hiérarchie, les candidats non retenus seront informés au cours d'un entretien où les points forts et les points faibles de chaque profil seront expliqués et commentés. La liste des candidats non retenus sera communiquée à l'ensemble de la hiérarchie afin que celle-ci s'y réfère en cas de besoins ultérieurs.

Certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction spécifique de conseil, qui met à la disposition des collaborateurs une structure d'accueil susceptible de leur offrir information, conseil en orientation ou conseil en formation.

Un support peut être mis à la disposition de chacun : chaque salarié volontaire peut y trouver l'assistance nécessaire pour appréhender avec objectivité sa situation, rechercher des possibilités d'évolution et examiner les actions à entreprendre pour assurer son propre développement de carrière.
Cette analyse peut être le résultat d'une démarche personnelle ou d'une démarche conjointe de la hiérarchie et du collaborateur concerné.

3 - Elaboration d'un plan de succession (ou organigramme prévisionnel) :

L'exercice de construction d'un plan de succession peut présenter un double intérêt pour l'entreprise

- Etablir la liste des successeurs possibles pour une position dans l'entreprise ;

- Mettre en lumière la pénurie des ressources internes pour certaines positions bien déterminées. Un plan de succession peut être représentée par la figure suivante :

Fonction : Titulaire :...

Fonction :.
Titulaire : ,....

Postes futurs : 1-
futurs : 1
2-

Remplaçant : 1-
2-

Fonction : .
Titulaire :

Postes

2

Remplaçant : 1
2

Fonction :...
Titulaire :

Postes futurs : 1-
2-

Remplaçant : 1-
2-

Fonction :...
Titulaire :...

Postes futurs : 1
2

Remplaçant : 1
2 :

Cette représentation est parfaitement adaptée à l'identification des différents mouvements envisageables à un moment donnée. Chaque responsable hiérarchique d'une unité remplit le formulaire précédent pour l'ensemble des postes clés de son unité en respectant les principes suivants

- Inscrire des noms de successeurs pour une fonction constitue un engagement de la part du supérieur, de recruter le collaborateur au cas où le poste serait à pourvoir ;
- Une même position ne peut avoir plus de trois successeurs ;
- Un même nom de collaborateur ne peut être utilisé comme successeur dans plus de deux positions.

II- Les objectifs d'un plan de développement des carrières :

Le plan de développement des carrières à pour principaux objectifs

- L'optimisation de la, gestion des ressources humaines : trouver la personnes qu'il faut à la place qu'il faut;
- L'amélioration de la motivation du personnel : l'employé est encouragé par les perspectives d'évolution qui se présentent à lui ;
- L'identification des besoins en formation : L'évaluation de l'employé permet de détecter ses faiblesses et d'y remédier par un programme de formation par exemple ; La diminution des coûts de recrutement

III- Le plan de développement des ressources internes non cadres :

Mis à part la gestion des situations de changements de statuts (Non cadres -Cadres), bien souvent obtenus à l'ancienneté, peu de systèmes permettant une gestion réelle des carrières non cadres sont actuellement opérationnels. Cette constatation n'est pas surprenante dans la mesure où de tels systèmes sont complexes à implanter du fait du nombre élevé des individus en cause et des caractéristiques spécifiques de la population concernée :

- Les postes non cadres sont pour la majorité d'entre eux des postes plus spécialisés que les postes cadres et dès lors l'interchangeabilité des titulaires est restreinte ;
- La volonté de mobilité de la population non cadre n'est pas évidente ;
- La formation nécessaire dans le cadre d'une évolution est souvent longue et demande un investissement important.

Bien que les objectifs soient les mêmes, un plan de développement du

personnel non cadre ne peut être la copie conforme d'un plan de développement des cadres.

⇨ L'identification du potentiel des populations non cadres peut s'opérer selon 3 modalités :

1- En faisant appel à la hiérarchie : Du fait du nombre élevé d'individus généralement concernés, cette identification ne sera pas totale et souvent peu précise ;

2- Par la diffusion d'informations sur les postes à pourvoir auprès de l'ensemble du personnel. Le système de mise en place de concours internes se révèle être efficace car il dégage les candidats généralement motivés.

3- En mettant à la disposition du personnel non cadre une fonction conseil qui ne fonctionnera que par entretiens.

⇨ La sélection du potentiel humain se fait souvent au coup par coup, en fonction des postes disponibles et selon les techniques de recrutement habituelles.

⇨ L'élaboration d'un plan de succession ; Cet exercice ne peut être exhaustif et doit être limité

- Aux salariés susceptibles d'évoluer à court terme;
- Aux salariés remplissant des fonctions très spécialisées et dont le remplacement est indispensable à la bonne marche de l'unité.

L'établissement d'un plan de succession est de la responsabilité de chaque hiérarchie : la consolidation est faite au niveau de chaque unité et transmise à la fonction personnel.

Questions :

1/ Définissez la carrière professionnelle.

2/ Quel est son importance pour l' organisation et les salariés.

3/ Comment peut – on élaborer un plan de développement des carrières.

Bibliographie :

_ **Jean Marie Peretti «** Ressources humaines **»,** Vuibert 7ième édition.

_ **Marie Thérèse Miller et Bernard Turgeron «** Supervision et gestion des ressources humaines **»,**Chenelière et Mc Graw_Hill.

_ **Jean Pierre Citeau** « Gestion des Ressources Humaines » principes généraux et cas pratiques.Armand et Colin 4ième édition.

_ **Cadin Loic, Bender Anne Françoise et Saint Giniez Véronique,** « Les carrières `nomades', facteur d'innovation », Revue Française de Gestion, n°126, novembre décembre 1999.

_ **Cardinal Loic ,** ttendances dans les trajectoires et les motivations professionnelles des gestionnaires », Revue Internationale de Gestion., volume 24, numéro 2, été 1999.

_ **flunck Claude,,** « imaginer et prévoir les emplois de demain », Personnel n° 348, février 1994, pages 67-70.

_ **Garnier Christiane,** « L'employabilité », Personnel n° 348, février 1994, pages65-66

_ **Legrand-Lafoy Loig et Roussillon Sylvie,** « Vous avez dit compétence »,Personnel n° 363, Août - Septembre 1995

_ **Puel Hugues,** « Il y a emploi et emploi », Personnel n°382, août septembre 1997, page 18 _ 19.

_ **Roy Bénédict,** « Les compétences individuelles au centre du débat promotion-gestion. », personnel n° 393, octobre 1998, pages 19-23.

- **Taieb Dina,** « Le bilan de compétences, une passerelle », Personnel n° 393, octobre 1998, pages 25-28.

Institut Supérieur des Etudes Technologiques de la Charguia
Département administration et Communication

Devoir surveillé de GRH

Groupes : **AC31 et 32 AGP**
Durée : **Une heure.**
Documents Non autorisés.

<u>Mini Cas:</u> Cas « Tunisia Airlines »

« Tunisia Airlines » est une compagnie de transport aérien civil. Elle effectue des vols sur une quinzaine de destinations nationales et internationales.
Elle a été créée depuis 1980. Sa flotte est constituée de sept avions Boeing 737. Elle compte, en outre, un effectif total de 450 salariés toutes catégories socio - professionnelles confondues.
L'évolution constante de son chiffre d'affaire lui a permis de se positionner parmi les compagnies les plus performantes du secteur.
La compagnie assurait en moyenne cinq vols par jour pour des destinations différentes. Néanmoins, suite *a* la récession qu'a connu le secteur de l'aviation civile à l'issu des événements du 11 septembre 2001, le chiffre d'affaire de la compagnie a accusé une baisse de 40%. Par conséquent, la fréquence quotidienne des vols n'est plus que de trois vols.
Face à la gravité de la situation, le conseil d'administration s'est réuni pour définir un plan des effectifs quinquennal (sur cinq ans) compte tenu des informations suivantes fournies par le DRH de l'entreprise:
Le personnel de la compagnie est réparti comme suit

- 1 Président directeur général nommé par le ministère des transports,
- 60 Cadres supérieurs titulaires qui s'occupent de la gestion de la compagnie,
- 30 Cadres moyens recrutés sous forme de CDD qui assistent les différents responsables,
- 56 Pilotes et copilotes plus communément appelés personnel navigant technique (PNT) recrutés par CDI,
- 140 Stewards et hôtesses titulaires et 30 saisonniers Ils représentent le personnel navigant commercial (PNC).
- 8 agents responsables de la vente des billets recrutés par CDD.

- 5 Hôtesses d'accueil saisonnières affectées au sol
- 150 agents d'entretien travaillant à temps partiel.

L'inventaire des données tirées du fichier du personnel nous informe que
- le taux de départ des cadres moyens est de 20% et de 10% pour les PNC. - quatre cadres supérieurs atteindront d'ici trois ans l'âge de la retraite.
- 18 PNT manifestent Ici volonté de partir en détachement vers des compagnies orientales.
- 5 agents responsables de Ici vente des billets quitteront la compagnie pour reprendre leur études.
- Le contrat de 16 agents d'entretien ne seront plus renouvelés pour des motifs disciplinaires.

Il a été convenu d'affecter,, trois anciennes hôtesses saisonnières au sol et de promouvoir deux cadres moyens au grade de cadres supérieurs.
A terme les besoins en RH de la compagnie s'établissent comme suit : 48 cadres supérieurs, 17cadres moyens, 40 PNT, 95 PNC, 4 agents responsables de la vente des billets,7 hôtesses à l'accueil au sol et 85 agents d'entretien.

Soucieux de préserver la réputation **de sa compagnie et de minimiser les licenciements, le DRH vous demande de bien vouloir l'aider à prendre les bonnes décisions.**

Questions de cours

1 / Comment opère t - on un descriptif de postes ?
2 / A quoi la fiche de poste peut-elle servir ?
3 / Quelles sont les conséquences d'un surplus d'effectif dans une organisation ?

ISET de Radès

Examen de Gestion des Ressources Humaines

Groupe: *AC 3 AD*
Durée : Une heure trente minutes
Nombre de pages: 01
Enseignante: Mme Ghaddab N.

DOCUMENTS ET MACHINES A CALCULER NON AUTORISES

Questions

Répondez obligatoirement aux questions suivantes

1- Pourquoi, de nos jours, les grandes organisations manifestent-elles plus d'intérêt que les petites à l'égard de la planification de la main d'oeuvre ? (4 points)

2- Quels liens voyez- vous entre la planification' des ressources humaines et le recrutement d'une part et entre la planification des ressources humaines et l'analyse de postes d'autres part ? (6 points)

3- Quelle différence voyez-vous entre le recrutement et la sélection du personnel ? (3 points)

4- Les collègues de travail doivent-ils, d'après -vous, être impliqués dans la processus du recrutement ? Pourquoi ? (3 points)

5- Dans une fiche de poste, quelles sont les rubriques qui vous semblent les plus importantes ? Justifiez vos propos. (4 points)

Bon courage